

Roncoroni, José Carlos

Proyecto de desarrollo empreendedor local y fomento de la cultura emprendedora en La Rioja, Argentina

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Branda, Luis Alcides

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE DESARROLLO
EMPRENDEDOR LOCAL Y
FOMENTO DE LA CULTURA
EMPRENDEDORA EN LA RIOJA,
ARGENTINA**

AUTOR: CR. CARLOS RONCORONI

DIRECTOR: LIC. LUIS BRANDA

CORDOBA, ARGENTINA. 2019.

RESUMEN

El presente trabajo pretende analizar las características del Ecosistema Emprendedor de la provincia de La Rioja, Argentina, desde una perspectiva crítica y exploratoria preliminar respecto de su situación actual, y sentar las bases de un proceso de intervención frente a la realidad socio-económica y los elevados índices de empleo público verificados, para generar luego un Proyecto de Desarrollo Emprendedor Local y Fomento de la Cultura Emprendedora, que estimule a sus habitantes a la adopción de valores asociados a la iniciativa de “Emprender” y a la construcción colectiva de una “Sociedad Emprendedora”, favoreciendo el crecimiento del Sector Privado.

En este sentido, el Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores de la Universidad Nacional de La Rioja, en la figura de su Director, autor de la presente propuesta, procura impulsar una serie de actividades estratégicas para revalidar la importancia del papel de los emprendedores creadores de nuevas empresas, como generadores de empleo genuino y artífices del crecimiento económico de una provincia, región o país.

El diagnóstico preliminar, sirve de base para presentar la problemática y justificar la necesidad de intervención en un entorno donde cada vez son más los gobiernos locales que implementan programas de apoyo a emprendedores articulando con organizaciones, empresas, instituciones educativas y organismos afines, y hasta generando políticas públicas integrales, en el mejor de los casos.

Se presentan seguidamente los fundamentos pertinentes y la identificación de actores principales y destinatarios, y luego se hace referencia a la mirada evolutiva de un caso emblemático de surgimiento y desarrollo de un ecosistema, como es Silicon Valley.

A los efectos de profundizar el estudio local, se conceptualizan los factores más importantes relacionados con el desarrollo emprendedor, la cultura emprendedora y la visión sistémica del emprendimiento. Asimismo, el trabajo propone una descripción de las diferentes tipologías de emprendedores, emprendimientos y de políticas públicas, para orientar al lector a aquellas de especial interés para el caso que nos ocupa.

Por último, se definen los objetivos de la intervención destacando

algunas consideraciones importantes respecto de las expectativas que el Proyecto de Intervención tiene en relación a la respuesta esperada del Estado Provincial, para lo cual se proponen una serie de acciones y actividades de promoción de la temática persiguiendo satisfacer las mismas según el cronograma propuesto. Con igual propósito, se detallan las metodologías sugeridas, los recursos necesarios y el impacto esperado con la implementación futura del mismo, procurando ser cuanto menos el punto de partida para una transformación cultural que promueva el emprendedorismo y el desarrollo local en la provincia.

PALABRAS CLAVE

- Cultura Emprendedora
- Desarrollo Emprendedor
- Desarrollo Local
- Ecosistema Emprendedor
- Empleo Público
- Emprendedor
- Emprendedor Dinámico
- Emprendimiento
- Empezar
- Espíritu Emprendedor
- Estado
- Parque Tecnológico
- Políticas Públicas
- Polo Tecnológico
- Sector Privado
- Sector Público
- Territorio

INDICE

I. Introducción.....	6
II. Identificación y Descripción del Problema	
2.1. La Rioja. Breve Caracterización Socio Económica.....	7
2.2. El Empleo Público.....	8
2.3. Diagnóstico Preliminar del Ecosistema Emprendedor Local.....	11
2.3.1. Programa Nacional Ciudades para Empezar.....	12
2.3.1.1. Índice de Condiciones para el Empezamiento.....	14
2.3.1.2. Índice Preliminar de Condiciones para el Empezamiento en la Ciudad de La Rioja.....	17
III. Justificación	
3.1. El Nuevo Escenario y la Importancia de la Intervención.....	33
3.1.1. Surgimiento de un Ecosistema. El Caso de Silicon Valley	36
3.2. Identificación de los Destinatarios.....	38
IV. Marco Teórico	
4.1. Empezador. Evolución del Concepto y Etapas del Proceso.....	39
4.1.1. El Nuevo Escenario y la Revolución Metodológica.....	44
4.2. Tipos de Empezadores y Empezamientos.....	46
4.3. El Desarrollo Empezador Local y la Cultura Empezadora.....	54
4.3.1. La Visión Sistémica del Empezamiento.....	59
4.3.2. El Ecosistema Empezador.....	61
4.4. Políticas Públicas de Desarrollo Empezador.....	66
V. Objetivos de la Intervención.....	71
VI. Actividades y Métodos Principales	
6.1. Actividades.....	79
6.2. Metodología.....	85
VII. Impacto Esperado.....	87
VIII. Recursos Necesarios.....	88
IX. Evaluación.....	91
X. Cronograma.....	93
XI. Conclusión.....	96
XII. Bibliografía.....	98
XIII. Anexos.....	100

I. INTRODUCCIÓN

Los emprendedores locales contribuyen indudablemente a la generación de empleo, a la innovación y al crecimiento económico de una provincia; por lo que cabe esperar una relación positiva entre la creación de nuevas empresas y el desarrollo local, en virtud de la generación de mayor empleo privado, el desarrollo social y la innovación tecnológica.

Asimismo, de la mano de la globalización, las últimas dos décadas han marcado en el mundo, Latinoamérica y nuestro país, importantes cambios de escenarios, nuevas tecnologías de información y comunicación, alteraciones constantes en la demanda y acortamiento del ciclo de vida de los productos.

A nivel de las economías regionales podemos señalar una revalorización del territorio, y sus capacidades productivas, como agente económico fundamental en el desarrollo local, generando una nueva visión de desarrollo productivo regional y un mayor protagonismo en nuestro país, donde el rol del Estado local debe orientarse en consecuencia al estímulo y promoción de elementos propios de su territorio, en base a una estrategia de desarrollo colaborativo que fomente la cultura emprendedora y la creación de nuevos emprendimientos, para lograr así un efecto multiplicador en la economía.

El presente Proyecto, centra su análisis en el desarrollo de emprendedores locales en la provincia de La Rioja, Argentina; entendiendo por tales a aquellas personas involucradas (o con interés) en la creación de nuevas empresas, proponiendo un cambio cultural hacia una “Sociedad Emprendedora”, donde sus habitantes respalden y compartan los valores asociados a la iniciativa de “Emprender” como contribución al desarrollo de la provincia y a la transformación de una realidad económica afectada por el exceso de empleo público y la escasa iniciativa privada.

Se pretende así, analizar la problemática del desarrollo emprendedor local en la provincia de La Rioja desde un enfoque sistémico, y ofrecer una propuesta de intervención efectiva y útil para la toma de conciencia de todos los actores del ecosistema emprendedor, en pos de revertir la difícil situación socio-económica y la falta de condiciones adecuadas y estímulos para emprender que se observan en la actualidad.

Por último, y reconociendo que existen cuestiones de índole política a ser tenidas en cuenta en el análisis, dada la naturaleza de la temática, se espera que las mismas no sean obstáculo para la consideración de la propuesta por parte de organismos gubernamentales involucrados en su realización, sino todo lo contrario.

II. IDENTIFICACION Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. La Rioja. Breve Caracterización Socio Económica

La provincia de La Rioja, se ubica geográficamente en el noroeste de la República Argentina, y cuenta con 331.847 habitantes¹ (0.9% de la población nacional total), que ocupan una superficie total de 89.680 km² (2.39% de la superficie nacional total). Es miembro de la Región del Nuevo Cuyo, y limita al norte con Catamarca; al este con Córdoba, al sur con San Luis y San Juan; y al oeste con San Juan y la República de Chile. El sector noroeste es muy montañoso, y el sudeste llano. Se encuentra dividida políticamente en 18 departamentos agrupados en 6 regiones: Valle del Bermejo; Valle del Famatina; La Costa; Capital; Llanos del norte y Llanos del Sur.

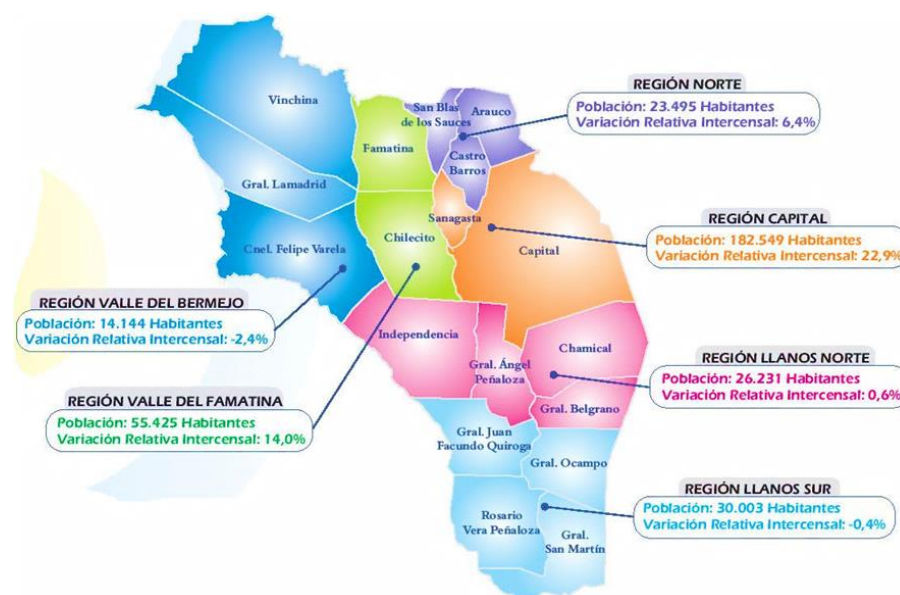
Las principales sectores productivos configuran las cadenas de valor Vitivinícola² y Olivícola³, mostrando una especialización productiva en su elaboración, y se destacan principalmente además, los sectores del Turismo; Nogalero y de Energías Renovables.

En cuanto a los principales productos exportados se destacan: la aceituna en conserva; el aceite de oliva virgen; cueros y pieles curtidos de bovinos; vino fraccionado y el aceite de jojoba.

¹ Según resultados provisionales arrojados por el Censo 2010, publicados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

² La Rioja es la tercer provincia productora de vinos a nivel nacional, luego de Mendoza y San Juan; no obstante en 2017 la producción de vinos fue un 36% por debajo del año 2006, con una caída a una tasa anual acumulada del 3.9%; Según Informe Productivo Provincial Agosto 2018 del Ministerio de Hacienda de la Nación.

³ La Rioja es una de las principales provincias productoras de olivo del país, y junto a San Juan, Mendoza y Catamarca concentran más del 90% de la superficie olivícola nacional.



Fuente: Censo 2010 - INDEC

2.2. El Empleo Público

En el marco de una apertura a la economía mundial, donde en los últimos años toma relevancia en nuestro país la importancia de las nuevas empresas como creadoras de empleo, innovación, revitalización de entramados productivos y el foco en los espacios regionales centrados en el potencial de los territorios; y donde los objetivos de consolidación del fenómeno se vinculan directamente con el crecimiento laboral y profesional de las personas involucradas, La Rioja se ubica en el segundo lugar a nivel nacional respecto de las provincias con mayor índice de empleo público del país, con un registro de trabajadores estatales que supera a los privados, siendo una provincia con profundas dificultades históricas para diversificar y ampliar su matriz productiva y verificando un escaso avance de iniciativas privadas, falta de Desarrollo Emprendedor Local y fomento de la Cultura Emprendedora; todo, en detrimento de su crecimiento económico.

Si bien la economía de la provincia se divide en regiones de acuerdo a las fortalezas propias de cada territorio, el desarrollo del ecosistema emprendedor en general y la creación de nuevos emprendimientos en particular, presentan un panorama muy desalentador en relación al avance de la cultura emprendedora en el país y el mundo, y a la generación de políticas

públicas de apoyo al capital emprendedor a nivel nacional.

Así, el motor económico principal de la provincia se reduce al empleo público, y la falta de políticas y acciones significativas de fomento de la cultura emprendedora afecta decididamente al desarrollo emprendedor local, a la creación e impulso de nuevos emprendimientos y a la generación de nuevos emprendedores y empresas, afectando negativamente al desarrollo económico de la provincia, y la generación de empleo genuino.

Empleo Público y Privado cada 1000 habitantes⁴ – A diciembre/2016

Empleo 2016	La Rioja	NOA	Total País
Público	134	86	53
Privado	86	87	150

Fuente: Subsecretaría de Programación Microeconómica (SSPMicro)
con base en MTEy SS e INDEC

Ante esta situación, se observa una firme decisión del Estado Provincial de no evaluar alternativas de reducción en la planta de la administración pública (por ejemplo, contemplando programas de retiro, jubilaciones anticipadas o incentivos para la reinserción laboral en el sector privado, entre otras); por el contrario, el Gobierno continúa paulatinamente incrementando las designaciones de agentes públicos (especialmente en épocas electorales) incrementando el gasto, bajo el argumento de la “contención” de ciudadanos como política y/o filosofía de gobierno.

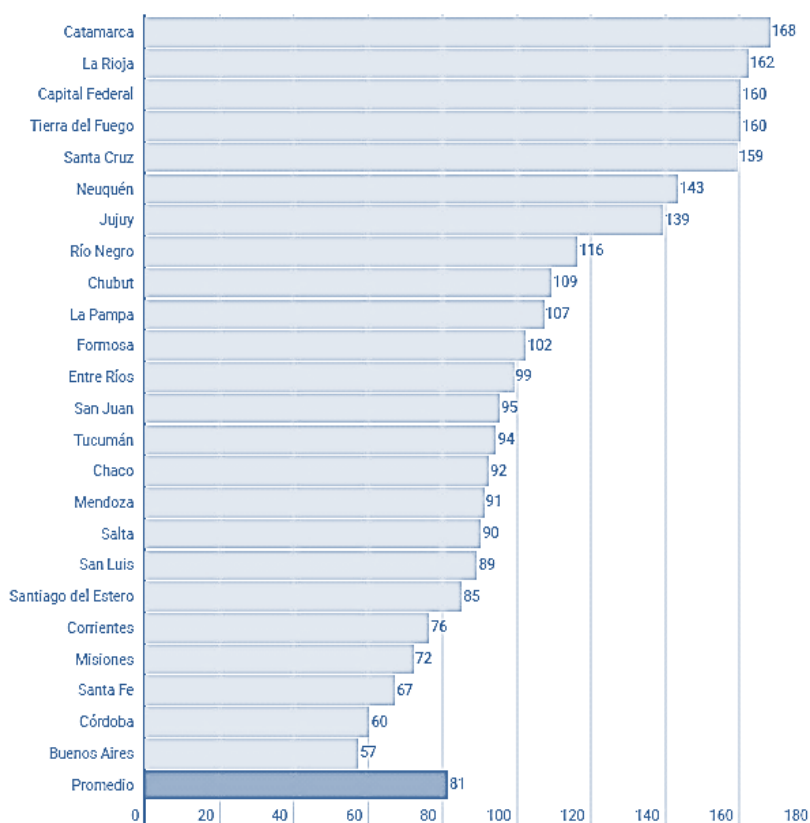
Así, durante los últimos años, el empleo en el sector público representa para los ciudadanos de la provincia que pretenden incorporarse y/o reincorporarse al mercado laboral, el ideal de estabilidad económica o seguridad laboral anhelada, en detrimento de la actividad y crecimiento del sector privado de la economía, ya que la provincia ocupa el segundo lugar respecto de los extremos en la relación empleados públicos/empleados privados registrados (autónomos, monotributistas, asalariados, etc.) y respecto de la cantidad de empleados públicos por habitante que tienen una dependencia directa del Estado.

⁴ El Empleo Público considera los sectores provinciales (no incluye municipios ni Nación). El Empleo Privado representa los puestos de trabajo promedio del año 2016.

En este sentido, el empleo público en la provincia de La Rioja aumentó un 0,3% en abril de 2018, respecto del mes anterior. Asimismo, con respecto al mismo mes del año 2017, aumentó un 1%, mientras que a nivel nacional el empleo público total mostró un descenso del 0,3% entre marzo y abril de 2018 y una reducción del 1% anual.

Por otra parte, se identifica una problemática generalizada del ecosistema emprendedor local respecto de la ausencia de políticas de impacto que favorezcan las condiciones específicas para emprender; y de aquellas sistémicas vinculadas al capital humano emprendedor, al sistema educativo, a las oportunidades locales, financiamiento, capital social, al apoyo institucional y a las políticas y regulaciones locales, entre otras.

**Ranking de empleados públicos por provincia
cada 1000 habitantes (*). A diciembre 2016**



(*) El empleo público considera los niveles provinciales, municipales y nacionales. Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

2.3. Diagnóstico Preliminar del Ecosistema Emprendedor Local

El diagnóstico inicial del ecosistema emprendedor es clave para el adecuado diseño de políticas y programas que apunten al Desarrollo Emprendedor Local y al Fomento de la Cultura Emprendedora.

Específicamente, nos interesa realizar una primera aproximación al análisis de las condiciones para estimular la aparición de emprendedores y emprendimientos con potencial competitivo que en el corto o mediano plazo tengan la posibilidad de convertirse en una PyME que contribuya a la formación de un nuevo escenario en materia de desarrollo económico en la provincia.

En este sentido, y reconociendo la existencia de una diversidad de tipologías de ecosistemas emprendedores con características particulares de contribución al desarrollo local según la variedad de contextos, la idea es tomar como punto de partida un enfoque sistémico que incluya bases conceptuales o dimensiones que faciliten y/o conduzcan al objetivo de promover el desarrollo emprendedor.

Queda claro que no es intención de esta propuesta, abordar ejemplos de ecosistemas emprendedores exitosos y pretender replicar las mismas decisiones y realizar las mismas actividades de apoyo sin tomar en cuenta la realidad de nuestro propio territorio y sus bondades o deficiencias; sino por el contrario, tomar referencias y proponer metodologías o procesos susceptibles de ser llevados adelante en igualdad de condiciones o similitudes respecto de otros casos, sin pretender el objetivo del “ecosistema emprendedor ideal”, muchas veces no apropiado a nuestra realidad social, económica y cultural.

En consecuencia, se muestra a continuación una primera aproximación útil a la presente propuesta de intervención, a través de la adopción de una herramienta que analiza la información relevante sobre las condiciones locales para el surgimiento de emprendedores y/o nuevas empresas con posibilidad de convertirse en PyMEs y contribuir al desarrollo económico, tomando como referencia a la Ciudad Capital de La Rioja⁵; delimitando en primera instancia el espacio geográfico al diagnóstico de la misma como “unidad mínima de referencia del ecosistema”, ponderando así los resultados obtenidos, como

⁵ La Rioja es la Capital de la provincia y representa la Ciudad más poblada con 182.549 habitantes según los resultados del Censo 2010. En la actualidad, posee alrededor de 200.000.

parámetros clave para hacer extensivo el análisis y la intervención al resto de la provincia. Esto nos permitirá abordar un primer análisis contemplando la existencia de una muestra significativa de actores e instituciones que tienen injerencia en los procesos bajo estudio y las dimensiones sujetas a análisis.

2.3.1. Programa Nacional Ciudades para Emprender

El Programa Ciudades para Emprender⁶ es una iniciativa llevada adelante por la Secretaría de Emprendedores y PyMEs de la Nación, dependiente del Ministerio de Producción y Trabajo. El mismo, plantea un diagnóstico sencillo de ecosistemas emprendedores propios de un número de ciudades seleccionadas en convocatoria nacional, para luego proponer un plan de trabajo entre los actores principales a fin de fortalecer el ecosistema. Básicamente, tiene como objetivo promover el desarrollo de nuevos emprendimientos innovadores y generadores de empleo genuino en el país. Asimismo, se propone cumplimentar en las ciudades seleccionadas, las etapas de: diagnóstico; diseño del plan de trabajo; e implementación de las propuestas.

La convocatoria de este Programa, está dirigida a Municipios de Ciudades argentinas que posean entre 25.000 y 200.000 habitantes, y son seleccionadas en virtud de criterios de evaluación relacionados con la originalidad, el grado de asociatividad, solidez y sostenibilidad. Los postulantes deben completar un formulario de inscripción con una breve información sobre el desarrollo emprendedor, una propuesta de valor con un plan de apoyo a emprendedores y avales de autoridades y organizaciones locales.

A la fecha, se han realizado 2 cohortes de ciudades seleccionadas:

Edición 2016: 30 Ciudades seleccionadas; y

Edición 2018: 25 Ciudades seleccionadas.

⁶ El Programa “Ciudades para Emprender” tiene como objetivo fortalecer y desarrollar las capacidades emprendedoras en distintas ciudades de la Argentina, sensibilizando a la comunidad local y promoviendo la cultura emprendedora y el surgimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos dinámicos que contribuyan a la generación de innovaciones, la creación de empleo de calidad y la canalización de las energías creativas de los habitantes de la ciudad.

Edición 2016: Ciudades seleccionadas
Programa Ciudades para Emprender

Nº	PROVINCIA	CIUDAD
1	Buenos Aires	Carlos Casares
2	Buenos Aires	General Alvarado
3	Buenos Aires	Necochea
4	Buenos Aires	Rivadavia
5	Buenos Aires	Saladillo
6	Buenos Aires	Tandil
7	Buenos Aires	Trenque Lauquen
8	Chubut	Esquel
9	Chubut	Puerto Madryn
10	Chaco	Las Breñas
11	Córdoba	Bell Ville
12	Córdoba	Marcos Juárez
13	Córdoba	Villa Allende
14	Corrientes	Gobernador Agr. Valentín Virasoro
15	Entre Ríos	Basavilbaso
16	Jujuy	San Salvador de Jujuy
17	La Pampa	Santa Rosa
18	Mendoza	General Alvear
19	Mendoza	Godoy Cruz
20	Misiones	Oberá
21	Misiones	Posadas
22	Neuquén	Zapala
23	Rio Negro	San Carlos de Bariloche
24	Salta	San José de Metán
25	San Luis	San Luis
26	Santa Fe	Las Parejas
27	Santa Fe	Rafaela
28	Santa Fe	San Justo
29	Tucumán	Tafí Viejo
30	Tucumán	Yerba Buena

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

Edición 2018: Ciudades seleccionadas
Programa Ciudades para Emprender

Nº	PROVINCIA	CIUDAD
1	Buenos Aires	Ciudad de Bragado
2	Buenos Aires	Ciudad de Junín
3	Buenos Aires	Ciudad de Luján
4	Buenos Aires	Ciudad de Pinamar
5	Buenos Aires	Ciudad de Rauch
6	Catamarca	Ciudad de Valle Viejo
7	Chubut	Ciudad de Comodoro Rivadavia
8	Córdoba	Ciudad de Jesús María
9	Córdoba	Ciudad de Villa María
10	Entre Ríos	Ciudad de Concepción del Uruguay

11	Entre Ríos	Ciudad de Crespo
12	Jujuy	Ciudad de Palpalá
13	La Pampa	Ciudad de General Pico
14	Mendoza	Ciudad de Mendoza
15	Paraná	Ciudad de San Pedro
16	Río Negro	Ciudad de Cipolletti
17	Río Negro	Ciudad de Villa Regina
18	Salta	Ciudad de Rosario de Lerma
19	San Juan	Ciudad de Rawson
20	Santa Fe	Ciudad de Avellaneda
21	Santa Fe	Ciudad de Casilda
22	Santa Fe	Ciudad de Esperanza
23	Santa Fe	Ciudad de Venado Tuerto
24	Santiago del Estero	Ciudad de Frías
25	Tierra del Fuego	Ciudad de Río Grande

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

En relación a estas convocatorias nacionales impulsadas y difundidas por la Secretaría de Emprendedores y PyMEs de la Nación, se puede observar la no selección de la Ciudad Capital de La Rioja (o alguna ciudad del interior provincial), en razón de la falta de postulación a éste Programa y a otros vinculados al desarrollo del ecosistema emprendedor.

Ante ésta situación, y valorando las ventajas y criterios de la herramienta de diagnóstico utilizada por el Programa “Ciudades para Emprender”, se incluye en la presente propuesta de intervención, una versión simplificada de la misma y su metodología, para realizar una aproximación a la evaluación del ecosistema emprendedor de La Rioja, profundizar su descripción y evaluar las condiciones locales para el surgimiento de nuevos emprendedores y emprendimientos.

2.3.1.1. Índice de Condiciones para el Emprendimiento en la Ciudad (ICEC)

El Índice de Condiciones Sistémicas para Emprender en las Ciudades (ICEC – Prodem⁷) es una creación desarrollada por el equipo de trabajo del

⁷ Prodem es un Programa pionero de investigación sobre emprendimientos e innovación en

Programa de Desarrollo Emprendedor del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento (Buenos Aires, Argentina), quienes se dedican a realizar actividades de investigación y asistencia técnica a gobiernos, organismos internacionales e instituciones que fomentan el emprendimiento dinámico y la innovación. El mismo, es utilizado en el marco del Programa Ciudades para Empezar llevado adelante por la Secretaría de Emprendedores y PyMEs, dependiente del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

Este indicador, permite una primera aproximación a la evaluación del nivel de desarrollo de las condiciones para emprender de una ciudad determinada y sirve de punto de partida para la puesta en valor de oportunidades de mejora y/o acciones de intervención política e institucional para favorecer el Desarrollo Emprendedor Local y el Fomento de la Cultura Emprendedora, objeto del presente trabajo.

Asimismo, se calcula tomando en cuenta 11 dimensiones agrupadas en 4 ejes específicos que abarcan una serie de factores culturales, sociales, económicos, políticos y regulatorios propios de la ciudad bajo estudio, cuyo análisis permite ponderar el potencial de oportunidades de desarrollo emprendedor de la misma y la necesidad de vínculos entre los distintos actores del ecosistema emprendedor. Dichos ejes son:

1) **El Capital Humano Emprendedor** y la existencia de condiciones favorables para su formación (condiciones sociales, culturales y educativas). Toma relevancia en este punto la opinión de los propios emprendedores que existen en la ciudad, promotores de emprendimientos con potencial de ser una nueva PyME y/o empresas jóvenes. Asimismo, se analiza el papel de los medios de comunicación; la existencia de eventos de sensibilización promoviendo el emprendedorismo como salida laboral; la valoración social del emprendimiento y la percepción de la gente frente a la alternativa ocupacional; la existencia de modelos de rol y el papel de las instituciones educativas en la formación y estímulo de competencias para emprender un negocio propio.

toda América Latina, que promueve la creación de empresas dinámicas y su contribución al crecimiento económico y social de la región. Tiene como Misión colaborar con los gobiernos y las distintas organizaciones que promueven la creación y crecimiento de nuevas empresas, aportándoles conocimientos novedosos basados en la investigación y la experiencia, brindándoles asistencia técnica y facilitándoles el desarrollo de sus redes de apoyo y aprendizaje.

2) El Espacio de Oportunidades: acá predomina el análisis de “dinamizadores locales” tales como el consumo de la sociedad, la demanda de las empresas existentes y el aporte de instituciones de la Ciencia y la Tecnología. Además, se verifica la potencialidad y existencia de canales de contacto con emprendimientos y empresarios de otras localidades de modo tal que se pueda posibilitar la generación de nuevas oportunidades comerciales y de vinculación fuera del territorio.

3) Facilitadores, para la concreción de propuestas de valor de los emprendedores. Entre ellos: la existencia o no de capital social para materializar redes de contacto; el acceso al financiamiento; el apoyo institucional; la calidad de recursos humanos existentes; la infraestructura vinculada a los servicios; y las normas y regulaciones del gobierno local.

4) El Motor de Transformación Local: se analizan en esta dimensión, el perfil y rol del agente vinculante y sus redes de contacto; el equipo de trabajo que lo acompaña; la calidad de la mesa de trabajo local y no menos importante, el nivel de articulación y confianza entre las instituciones locales, tema que cobra especial interés en el presente trabajo.

El método, consiste en recopilar información primaria a través de encuestas realizadas a una muestra significativa de los principales actores del medio (emprendedores, empresarios, profesionales independientes y representantes de instituciones educativas, empresariales, de apoyo a emprendedores, entre otros) en razón de preguntas claves necesarias para el diagnóstico.

El indicador de cada ciudad, es el resultado final que surge de calcular las ponderaciones de una serie de variables y subíndices de cada una de las 11 dimensiones que componen los 4 ejes señalados. Así, se procura conocer la línea de base de cada ciudad para intervenir y evaluar su desarrollo a lo largo del tiempo. Los valores del mismo, oscilan entre 0 y 100 puntos donde la escala considerada respecto de la existencia de condiciones favorables para emprender es:

- Baja: menos de 20 puntos
- Media Baja: entre 21 y 40 puntos
- Media: entre 41 y 60 puntos

- Media Alta: entre 61 y 80 puntos, y
- Alta: más de 81 puntos.

De este modo, son consideradas fortalezas aquellas dimensiones que alcancen un valor alto mientras que las que tienen valores medio-altos son considerados aspectos favorables. Por el contrario, aquellas dimensiones con valores medio-bajos o bajos corresponden a áreas de mejora, que nos interesa abordar.

2.3.1.2. Índice Preliminar de Condiciones para el Emprendimiento en la Ciudad de La Rioja.

En virtud de no contar con información respecto de este Indicador para la Ciudad Capital de La Rioja, se procedió a realizar la construcción del mismo de un modo preliminar, para aproximarnos a la descripción del ecosistema local aplicando la herramienta de diagnóstico de las condiciones para el emprendimiento en la ciudad, y obteniendo información de una muestra inicial de actores clave del ecosistema local integrada por emprendedores, empresarios, profesionales independientes y representantes de instituciones educativas, empresariales, y de apoyo a emprendedores, entre otros.

Esto nos permite, tener una primera aproximación acerca de la percepción de dichos actores respecto de la realidad del ecosistema emprendedor local en función de las respuestas brindadas en cada encuesta. Tales respuestas fueron cargadas en las planillas de procesamiento ofrecidas por el Programa Ciudades para Empezar, arrojando el Índice de Condiciones para el Emprendimiento en la Ciudad obtenido en escala básica.

Metodología utilizada

- Se realizó una estimación inicial básica de un primer indicador, a los fines de servir, a prima facie, como punto de partida para evaluar las condiciones locales para emprender en la Ciudad Capital de La Rioja.
- La tarea fue llevada adelante por el equipo de becarios BPI (Becas de

Pre iniciación a la investigación - Ord. N°134/18 - Resolución Rectoral N° 777/18), pertenecientes al Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores (INITRAFE), en el marco de actividades de investigación sobre desarrollo emprendedor local llevadas adelante durante los meses de agosto a diciembre de 2018, y dirigidas por el autor de la presente propuesta.

- La herramienta utilizada, consistió en captar información primaria (encuestas) a través de un cuestionario estructurado anónimo de preguntas cerradas a un conjunto de actores considerados claves para el ecosistema local, es decir, personas capaces de brindar una opinión calificada sobre condiciones políticas, económicas, sociales y culturales que pudieran influir en la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos en la Ciudad Capital de La Rioja.
- La modalidad de encuestas anónimas, fue considerada y adoptada una vez indagados los primeros actores, que mostraron en principio resistencia o temor a revelar formalmente su identidad en el cuestionario estructurado, argumentando razones de vinculación laboral y/o comercial, directa o indirecta con el Estado provincial o municipal. No obstante, se procedió a explicar a los mismos, la forma de completar el formulario, la importancia de participar y comprometer a la totalidad y veracidad de las respuestas, y sensibilizar acerca de la relevancia de contar con información fehaciente para un adecuado diagnóstico que favorezca una mejor intervención sobre el desarrollo emprendedor local.
- A los efectos de obtener respuestas diversas y relativamente representativas, se decidió trabajar sobre un panel de actores de 30 participantes, conformado proporcionalmente de la siguiente manera:
 - ✓ 50% personas pertenecientes al mundo emprendedor:
 - Emprendedores: 5
 - Empresarios Titulares de Empresas Jóvenes: 5
 - Empresarios PyME: 5
 - ✓ 50% personas pertenecientes al sector institucional y de apoyo:
 - Docentes de Instituciones Educativas: 3

- Consultores Independientes: 2
- Profesionales de Instituciones de Apoyo a Emprendedores: 4
- Profesionales de Instituciones de Apoyo a PyMEs: 2
- Funcionarios Áreas de Producción Gobierno Local: 2
- Profesionales vinculados al Sector Financiero: 2
- Cada participante debió completar su encuesta con un puntaje en una escala de 1 a 7, donde los valores próximos a 7 se refieren a fortalezas y los cercanos a 1 a oportunidades de mejora en las condiciones para emprender. Una vez compiladas las respuestas individuales, se cargan en una planilla de Excel ofrecida por el Programa Ciudades para Emprender, que procesa automáticamente las respuestas, mostrando un valor final para cada una de las dimensiones, las que deberán interpretarse según la escala indicada previamente en el punto 2.3.1.1.

Resultados obtenidos – Análisis Preliminar

Índice de las Condiciones para el Emprendimiento en la Ciudad de La Rioja	37,23
Capital Humano Emprendedor	15,00
Cultura	45,00
Valoración y actitudes para el emprendimiento	54,28
Modelos de rol y su difusión	37,31
Educación Emprendedora	32,29
Espacio de oportunidades	56,89
Dinamizadores locales	61,20
Canales y fuentes de acceso a oportunidades	52,89
Financiamiento	52,03
Capital Social	31,37
Condiciones Generales	25,57
Redes Específicas	29,36
Apertura de las redes	56,89
Redes entre actores	22,68
Apoyo Institucional	62,10
Existencia y vinculación	58,58
Valoración	65,83
Políticas y Regulaciones locales	29,36
Infraestructura	65,83
Recursos Humanos	73,70

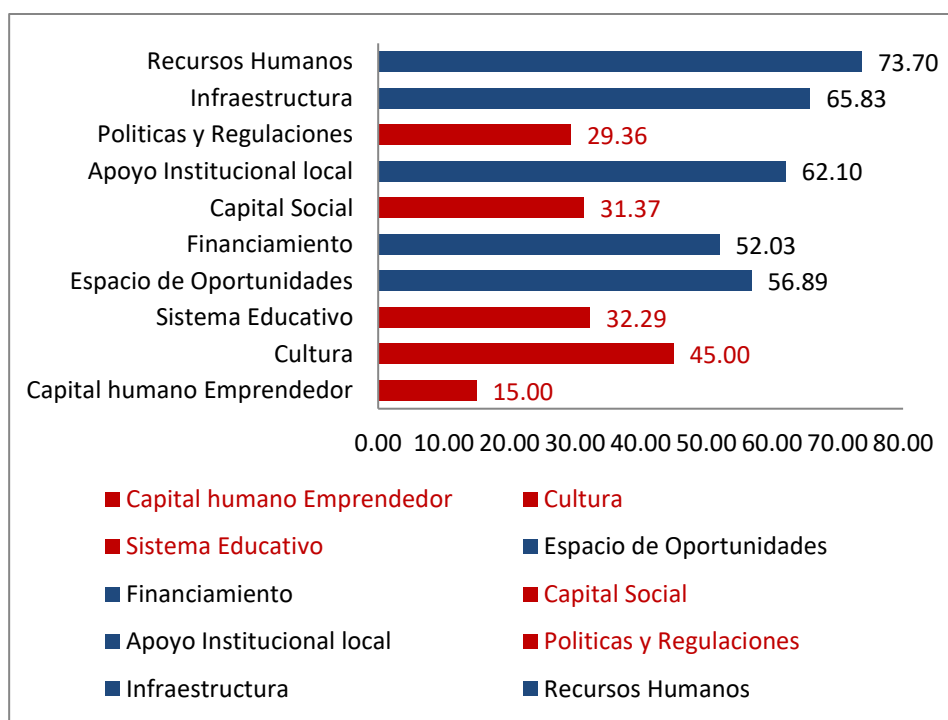
Fuente: elaboración propia, con información primaria obtenida de Panel de Actores del Ecosistema Local seleccionados para la confección del ICEC – Prodem preliminar, según instructivo.

El Índice preliminar obtenido (37.23 puntos), representa un enfoque conceptual de mediciones promedio calculadas para la Ciudad de La Rioja en virtud de información primaria obtenida por una muestra básica de actores clave del ecosistema local, respecto de las condiciones para el surgimiento de nuevos emprendimientos con potencial.

El valor, nos muestra en principio un Indicador relativamente bajo para la localidad mostrando a La Rioja en una posición rezagada con muy pocas dimensiones que puedan identificarse como aspectos favorables⁸. Esto se traduce en importantes oportunidades de mejora, objeto de este trabajo.

A continuación, se realiza un breve análisis de los resultados obtenidos, fundamentado con datos e información proporcionada por el Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores de la Universidad Nacional de La Rioja (INITRAFE), institución impulsora de la presente Propuesta de Intervención, que tiene por objeto mejorar el Desarrollo Emprendedor Local y el Fomento de la Cultura Emprendedora en La Rioja:

ICEC – La Rioja = 37.23 - Oportunidades de mejora



Fuente: elaboración propia

⁸ La escala considerada es: **Bajo**: menos de 20, **Medio Bajo** entre 21 y 40, **Medio** entre 41 y 60, **Medio Alto** entre 61 y 80 y **Alto** más de 81. Son consideradas **fortalezas** aquellas dimensiones que alcancen un valor alto mientras que las que tienen valores medio-altos son considerados **aspectos favorables**. Por el contrario, aquellas dimensiones con valores medio-bajos o bajos corresponden a **áreas de mejora**.

1) Capital Humano Emprendedor:

- Con apenas 15 puntos, en términos generales este valor refleja sin lugar a dudas la baja densidad empresarial de origen territorial según la percepción de los encuestados. Si bien el valor puede resultar alarmante y objetar el tamaño de la muestra, y asimismo dejar abierta la necesidad de realizar un estudio de mayor profundidad al respecto, los datos relevados por la Institución impulsora de este Proyecto (INITRAFE), y la realidad, apoyan la idea de que existen muy pocos proyectos locales y empresas de reciente creación (menos de 5 años) con una marcada aspiración y potencial para crecer en la localidad y convertirse en Pymes. Se concluye (a prima facie) que la localidad cuenta con una base muy reducida de empresas nuevas y jóvenes con potencial competitivo, y se refuerza la idea de que existe una masa crítica incipiente, de pequeños emprendedores y productores, insertos en un ecosistema poco favorable y/o desarrollado en la práctica, para la creación de condiciones óptimas para su real nacimiento y desarrollo. Los actores “protagónicos” del Ecosistema (emprendedores y emprendimientos), son por ende relativamente escasos al intentar identificar su existencia. Así, este eje constituye la principal oportunidad de mejora, dada la reducida masa de emprendedores y empresas jóvenes en base a estas estimaciones. Ello requiere poner especial atención en todos aquellos factores que influyen en su formación a lo largo del tiempo, ya que la realidad nos demuestra que quienes toman la decisión de emprender, en el corto plazo deben enfrentarse a varias limitaciones de diversa índole; por lo que el desafío en este punto será indudablemente el ensanchamiento de la base de emprendedores y emprendimientos locales.
- Desde un punto de vista netamente “cultural”, la valoración y las actitudes para el desarrollo de emprendimientos, son un proceso de naturaleza incipiente en la sociedad riojana actual, potenciado en gran parte por la reciente difusión de la temática a nivel de “Políticas Públicas Nacionales” de apoyo al emprendedorismo, no siendo éstas, características naturales propias de la sociedad. A modo de ejemplo, los empresarios locales y emprendedores con algún grado de potencialidad son raramente

reconocidos y valorados por la sociedad, y la admiración sobre éstos puede traducirse en un discreto y exiguo interés por sus procesos de crecimiento como modelos de inspiración. Con un valor indicador medio de 45 puntos, los encuestados perciben una escasa valoración social y reconocimiento de los empresarios locales, lo que está relacionado con escasos modelos de rol inspiradores, o al menos el desinterés o apatía social para promover el protagonismo de los mismos. Se percibe además una sociedad caracterizada por la limitada valoración del emprendimiento como opción de carrera y con actitudes que no favorecen el emprendimiento tales como la limitada tolerancia al riesgo y la incertidumbre, y una valoración del fracaso. La población en este sentido, tiene el enorme desafío de generar cultura emprendedora y potenciar el espíritu emprendedor local, contagiando como sociedad la valoración del emprendimiento como el camino para pensar alternativas de crecimiento laboral y la generación de empleo genuino para enfrentar una realidad que somete a la población a la dependencia del empleo público y al estancamiento económico.

- En cuanto a los aspectos vinculados a la “Difusión” del emprendedorismo y sus bondades para el desarrollo local, los medios de comunicación y eventos de sensibilización no representan una decisiva contribución a mostrar positivamente a la generación de nuevos emprendimientos como una alternativa ocupacional deseable. Cabe señalar en este punto, el fomento y promoción de la cultura emprendedora como el elemento determinante más débil del ecosistema local, donde la realidad plantea para el caso de La Rioja, una histórica ausencia de eventos “de peso” en materia de expansión de la actividad. A modo de ejemplo, las acciones del gobierno provincial y municipal muchas veces se limitan a la realización de esporádicas ferias de productores, que si bien colaboran con la comercialización de productos, no ejercen influencia decisiva en el fomento de la temática propiamente dicha, para incentivar a nuevos emprendedores. De igual modo, desde los Ministerio de Producción y de Planeamiento e Industria, muchas veces confunden la contribución del Estado al Desarrollo Emprendedor Local con la entrega de equipamiento, herramientas y materias primas básicas para pequeños productores y/o “emprendedores”,

siendo esta acción una actividad paliativa frente a la dificultad de muchas personas para iniciar su negocio propio, pero lejos de integrar y formar parte de una Política Pública seria y adecuada a la necesidad de la provincia; y sacando a la luz la vieja realidad de los emprendedores “por necesidad” frente a los emprendedores “por oportunidad” (diferenciación que veremos más adelante), siendo estos últimos, los que verdaderamente representan el interés del presente trabajo.

- Los Medios de Comunicación locales reconocidos en la comunidad, limitan su aporte a la simple “información de interés” ante ocasionales charlas o eventos locales vinculados a la actividad de “Emprender”, pero no actúan como formadores de opinión o críticos respecto de los beneficios reales que la cultura emprendedora posee como eje del desarrollo económico local ni difunden los pocos casos de éxito que se verifican en el medio. Del mismo modo no demuestran interés, por ejemplo, por las iniciativas locales que obtienen financiamiento para la puesta en marcha de emprendimientos de la mano de Programas Nacionales; A modo de ejemplo, en el año 2016, doce nuevos emprendimientos fueron favorecidos con la asistencia financiera del Programa Nacional Fondo Semilla⁹ con \$150.000 cada uno, en mérito a su innovación e impacto local; En 2017 y 2018, dieciocho emprendedores lograron por el mismo Programa financiamientos de \$250.000 para la puesta en marcha de sus emprendimientos. En todos estos casos, la noticia no fue considerada relevante por los medios sino como mera información de interés, a pesar de que éstos y otros financiamientos obtenidos por emprendedores riojanos le significaron a la provincia el ingreso de alrededor de \$10.000.000 al circuito económico local, lo que apoyado por los medios de comunicación locales podría haber sido un claro llamado de atención para el Estado en favor del surgimiento de iniciativas emprendedoras de base en la provincia, en sintonía con el fomento de la cultura emprendedora en todo el país. La Incubadora artífice

⁹ El Programa Fondo Semilla fue creado por el artículo 6 de la Ley Nacional de Apoyo al Capital Emprendedor N° 27349 promulgada en 2017, en la órbita de la Secretaría de Emprendedores y PyMES del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, y tiene por objeto capacitar y financiar a aquellos emprendedores, personas jurídicas o humanas (argentinos o extranjeros con residencia permanente, mayores de 18 años de edad) que pretendan dar inicio a un proyecto o potenciar uno ya existente con grado de desarrollo incipiente.

de brindar asistencia técnica a los emprendedores y conectarlos con la asistencia financiera fue el propio Instituto de Formación de Emprendedores de la Universidad Nacional de La Rioja, impulsora de la presente propuesta de intervención. Asimismo, la realidad plantea pocos casos de éxito locales relevantes (“blockbusters”) que asuman abierta y positivamente el “modelo de rol” que legitime el ecosistema. Si bien estos casos existen, sus protagonistas no han asumido el papel de “figuras inspiradoras” para nuevos emprendedores locales; en parte por desinterés o poca iniciativa propia, aunque no se descarta, también por falta de motivación externa al no ser “convocados” por tales medios de comunicación u organizaciones de fomento de la actividad, a asumir activamente dicho rol. En resumen, la presencia y difusión de modelos de rol, eventos de sensibilización y formación de capacidades emprendedoras de la población, confirma su etapa incipiente en la provincia, verificando muy poca participación como actores del ecosistema emprendedor.

- La Educación Emprendedora reviste para los encuestados un indicador de 32.29 puntos que señalan la poca inserción y efectividad del sistema educativo para desarrollar capacidades emprendedoras en estudiantes de nivel secundario, terciario y universitario en el corto/mediano plazo, siendo una de las principales debilidades del ecosistema por la insuficiente oferta de cursos y/o actividades de formación que son claves para influir en la ampliación del Capital Humano Emprendedor. Al respecto se observa que prácticamente no existen establecimientos de nivel secundario o terciarios que presenten cursos, talleres o actividades educativas consolidadas, orientadas a desarrollar las capacidades emprendedoras de alumnos (si bien en 2018 y 2019, algunos colegios privados reconocidos del medio han mostrado intentos al incorporar jornadas de emprendedorismo y exposiciones de alumnos relacionadas con la temática). No obstante, la situación es distinta en la Universidad Nacional de La Rioja, que aparece como protagonista y principal agente educativo de fomento de la cultura emprendedora en la provincia, llevando adelante una cátedra de “Formación de Emprendedores” desde el año 2011 en sede capital, como una materia anual que es dictada en forma transversal para

10 carreras universitarias; promoviendo internamente el desarrollo de las capacidades emprendedoras de alumnos y fomentando así el emprendedorismo dentro de la universidad. La Universidad Nacional de La Rioja es pionera en el dictado de cursos específicos, programas de asistencia técnica y financiera, eventos de sensibilización, y jornadas de emprendedorismo, para futuros emprendedores de base universitaria.

2) Espacio de Oportunidades:

- En relación a esta dimensión de diagnóstico del ecosistema emprendedor local, la percepción de los encuestados nos sitúa en un indicador de valoración “media” en relación a aspectos favorables para emprender en términos de dinamizadores locales y canales de generación de oportunidades extra-locales. No obstante, el diagnóstico inicial que presenta este trabajo no puede afirmar aún con grado de detalle la ponderación o influencia concreta de estos factores como verdaderas oportunidades de negocios. Sin embargo, podemos señalar algunos indicios regulares al respecto; entre ellos, el perfil de consumo de la población en general que tiende a priorizar precio en productos y/o servicios básicos tradicionales (es probable tal situación, en el contexto actual de transición económica), generando en tal sentido oportunidades a emprendedores que prioricen “la rotación al margen” al ofrecer productos y/o servicios a precios bajos asociados a una calidad “aceptable” como es el caso del rubro gastronómico. De todas formas, el segmento de mercado elegido por un emprendedor es el que determinará una propuesta de valor acorde, principalmente en sectores sociales de clase media-alta que por el contrario eligen calidad y manifiestan apertura e interés a las novedades. En definitiva, existe una valoración “media” sobre el rol potencial que podrían tener las empresas locales como generadoras de demandas que puedan dar lugar a nuevas oportunidades de negocio en la provincia. No es significativo el reconocimiento de nuevos sectores de actividad que puedan cumplir ese rol.
- Otro dato interesante del diagnóstico, tiene que ver con la creación de

nuevos centros e instituciones públicas de Ciencia y Tecnología que tienen la misión de generar nuevos conocimientos valiosos para pensar en nuevos productos y procesos para más oportunidades emprendedoras. Se destacan adelantos a cargo de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de La Rioja y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la provincia. No obstante, el problema radica en que muchos de sus “logros”, avances o acciones tienen mucho de propaganda política pero muy poco de acción o puesta en funcionamiento concreto y real para la generación de oportunidades para el mundo emprendedor y las potenciales empresas jóvenes del medio. Es así como existe asimismo una valoración “media” con las Instituciones de Ciencia y Tecnología del medio en su carácter de potenciales generadoras de “conocimientos” que promuevan el surgimiento de empresas innovadoras capaces de llegar al mercado con productos novedosos e innovadores.

- En cuanto a la realización de ferias o encuentros donde participan empresarios “externos” a la localidad, solo se destacan eventos de pequeña envergadura organizados y promocionados por el Municipio de la Capital, donde se reúnen productores locales para exhibir sus productos y generar oportunidades de comercialización con inversores de origen Chileno, principalmente, pero muy pocas son las transacciones reales de las que se tiene información.
- La reunión de emprendedores o empresarios locales para conversar de negocios y/o conseguir inversiones, apoyo económico o recursos financieros, solo verifican una aproximación en las reuniones mensuales promovidas por el Centro Comercial e Industrial de La Rioja. No obstante, las mismas también están teñidas de tinte político y acciones de gobierno que en la práctica no verifican resultados concretos plasmados en transacciones entre partes.
- Respecto de los Canales concretos y fuentes de acceso a oportunidades, los organismos de gobierno provincial relacionados sólo promocionan políticamente las visitas esporádicas de empresarios de otras provincias, regiones o países, pero la realidad muestra y demuestra que las conexiones verdaderas con potenciales emprendedores locales son prácticamente

nulas, limitando el vínculo con empresarios de otras localidades a simples “visitas” o acuerdos comerciales con el propio Gobierno. En este sentido, el papel del Estado local deja mucho que desear en pos del fomento del emprendedorismo propiamente dicho y la generación de oportunidades de comercialización extra-locales con nuevas o potenciales empresas del medio.

3) Facilitadores para el desarrollo de emprendimientos:

En relación a esta dimensión de diagnóstico del ecosistema emprendedor nos interesa analizar en forma preliminar la situación del capital social para redes de contactos, el apoyo institucional, el financiamiento, los recursos humanos, la intervención del Estado provincial y los Estados municipales en infraestructura de servicios y accionar pro-emprendimiento, además de las políticas y regulaciones previstas para el apoyo al capital emprendedor.

- El concepto de Ecosistema Emprendedor se basa en el Capital Social como resultado de las relaciones de confianza entre las personas y la conformación de Redes. El valor obtenido de 31.37 puntos refleja una percepción “medio-baja” respecto de las bases de confianza entre los actores locales para crear redes de contacto, aún siendo La Rioja una ciudad mediana donde las personas debieran tener mayor facilidad para conocerse y acceder a una red. En definitiva, respecto al acceso al capital social local, la experiencia indica que existe una tendencia conservadora respecto a la predisposición de las personas para relacionarse abiertamente con otras y dar solución a problemas locales. Sin embargo, la clara tendencia nacional de fomento del emprendedorismo ha generado efectos positivos en el medio; y aunque no es común que los potenciales emprendedores y empresarios suelen reunirse para hablar de negocios o generar relaciones productivas a corto o mediano plazo, la realidad plantea la posibilidad del comienzo de un nuevo escenario potencial para revertir la situación. No obstante, aún se puede afirmar que los actores clave

(instituciones, sector público, emprendedores) que pueden favorecer el desarrollo de los emprendimientos y empresas jóvenes, no manifiestan una comunicación fluida entre sí, por cuanto las redes de emprendedores están también aún en etapa de formación. Asimismo, el diálogo entre actores institucionales (universidad, incubadoras, club de emprendedores y otros) que trabajan a nivel local en favor del desarrollo de emprendimientos y empresas jóvenes es muy limitado aún, y las relaciones de confianza entre las personas se verifica principalmente en los círculos cercanos lo que dificulta aún más el tejido de redes de contacto por fuera de ese círculo de apoyo. En este sentido, resulta poco común en la provincia los encuentros entre emprendedores y empresarios locales para intercambiar consejos, experiencias y conocimientos para el acceso a recursos; esto sumado a la falta de proactividad a la hora de relacionarse con pares de otras localidades y las evidentes dificultades en la articulación entre instituciones.

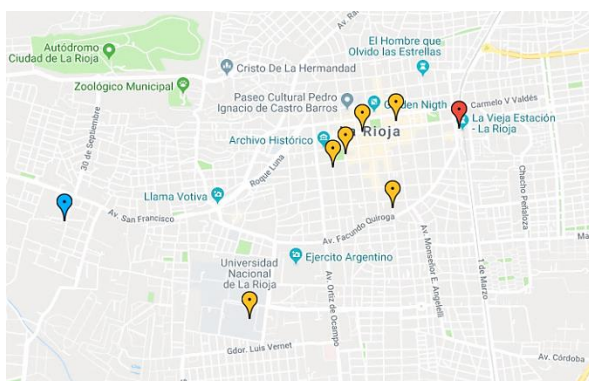
- Respecto de la existencia de instituciones de apoyo a emprendedores y empresas jóvenes como actores del ecosistema involucrados en la creación de nuevas empresas, el crecimiento y la vinculación con fuentes de financiamiento, programas y políticas provinciales y nacionales, la percepción de los encuestados es muy positiva con 62.10 puntos; Esto representa en la mayoría de los casos al visto bueno que le dan estos actores a la reciente creación de Incubadoras¹⁰. Sin embargo, la realidad nos muestra que se destaca la presencia activa de sólo 2 (dos) Incubadoras de la Red Incubar¹¹: en primer lugar la Incubadora de la Universidad Nacional de La Rioja (INITRAFE - Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores), y en segundo término la Incubadora del Ministerio de Planeamiento e Industria de la provincia; ambas brindando asistencia técnica a una masa de emprendedores productivos (principalmente manufacturas, de diseño, culturales, textiles,

¹⁰ Las Incubadoras son organizaciones que acompañan y aceleran el crecimiento de los proyectos emprendedores a través de asesoramiento, capacitación y asistencia financiera.

¹¹ El Registro Nacional de Incubadoras, dependiente de la Secretaría de Emprendedores y de la PyME del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, fue creado mediante Resolución 24/2016, y tiene por objeto convocar e inscribir a todas aquellas personas jurídicas (privadas, públicas o mixtas) interesadas en participar de los distintos programas, actividades y acciones de la Secretaría, ofreciendo servicios de incubación y acompañamiento a emprendedores y empresas de reciente creación, proporcionando asistencia técnica continua y monitoreo de sus desarrollos.

turísticos, agroalimentarios, y otros), Tecnológicos (derivados principalmente por la Secretaría de Ciencia y Tecnología) u otros. No obstante, en el caso de esta última, la debilidad principal recae en su equipo técnico, integrado por profesionales ajenos al mundo de los negocios y la administración, con consecuencias altamente negativas para el emprendedor que busca asesoramiento técnico de calidad. Asimismo, se destaca la reciente creación del primer Club de Emprendedores¹² de la provincia, Estas son en consecuencia, los principales referentes del apoyo institucional brindado a los emprendedores en materia de asistencia técnica, donde la antigüedad promedio en sus actividades es de solamente 2 años. El dato negativo es la inscripción de más instituciones de apoyo a emprendedores, a la fecha sin actividades, entre ellas 5 incubadoras y una Casa de la Producción nacional, prácticamente sin intervención en el medio.

Mapa preliminar de Instituciones de Apoyo a Emprendedores



Ciudad Capital de La Rioja



Chilecito (Interior provincial)

Referencias¹³

- Incubadoras
- Clubes de Emprendedores
- Casas de la Producción
- Aceleradoras
- Espacios de Coworking

¹² Un Club de Emprendedores es un espacio de trabajo colaborativo que potencia y promueve el desarrollo económico regional, el talento local y los nuevos emprendimientos. En los clubes se pueden conocer los proyectos de cada ciudad y acceder a asesoramiento, capacitación, financiamiento y equipamiento tecnológico.

¹³ No se verifica la existencia de Aceleradoras de negocios ni espacios de coworking.

Institución	Tipo	Estado
INITRAFE – Universidad Nacional de La Rioja	Incubadora	Activa
Ministerio de Planeamiento e Industria	Incubadora	Activa
Dirección Gral. de Empleo Municipio Capital	Incubadora	Sin actividad
Fundación Desarrollo	Incubadora	Sin actividad
Consejo Profesional de Ingeniería La Rioja	Incubadora	Sin actividad
Barrero y Larroude Sociedad de Hecho	Incubadora	Sin actividad
Universidad Nacional de Chilecito	Incubadora	Sin actividad
Complejo “E” La Rioja	Club de Emprendedores	Activo
Casa de la Producción de La Rioja	Casa de la Producción	Sin actividad

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

- Respecto a la existencia de Financiamiento para emprendedores, los encuestados perciben positivamente la existencia de mayor cantidad de líneas pensadas para apoyar los primeros pasos de aquellas personas que tienen una idea de negocio y desean hacerla realidad; esto es reconocido por ellos, dada la difusión de los programas nacionales Fondo Semilla y PAC (programa de apoyo a la competitividad) emprendedores. No obstante, la cuestión del financiamiento para emprendedores desde el punto de vista local se limita a la presencia de instituciones bancarias y/o financieras que “disfrazan” sus líneas de préstamos y créditos tradicionales con el agregado “para emprender”, sosteniendo similares condiciones de otorgamiento para cualquier otra actividad. Se verifica la ausencia de actores protagonistas que asuman un compromiso de apoyo real al ecosistema emprendedor asumiendo la realidad de quien decide emprender un negocio y la consideración del potencial de sus ideas. Los bancos, en general, realizan actividades de fomento esporádicas, otorgando pequeños montos de dinero en concursos para estudiantes universitarios principalmente como extensión de sus programas para universidades (p. ej.: “Banco Patagonia Emprende”). Como caso destacado pero aún sin impacto local en materia de financiamiento, podemos señalar la creación de FOGAPLAR (Fondo de Garantías Público de La Rioja), pensado para funcionar como intermediario entre un emprendedor o PyME y el Banco de la Provincia de La Rioja,

facilitando la asistencia financiera a empresas del agro, la industria, el comercio, la construcción y el sector de servicios, en materia de inclusión financiera; esta creación, vigente a la fecha, no ha generado aún los resultados esperados. En pocas palabras, los únicos aportes concretos en materia de oportunidades de financiamiento para emprendedores, son aquellos que provienen del Estado Nacional, bajo la forma de programas de asistencia financiera, que son replicados y difundidos por las propias Incubadoras y organizaciones interesadas. El Estado provincial en este punto, se limita a otorgar “préstamos para emprender” destinados a emprendedores de la economía social, ofreciendo montos que rondan los \$40.000 (pesos cuarenta mil) y efectuando con regularidad la entrega de equipamiento básico para este segmento de emprendedores, bajo el paraguas del “compromiso del Estado con los emprendedores”, pero sin ningún impacto significativo de apoyo al desarrollo emprendedor local para quienes desean llevar adelante una nueva empresa. Por todo esto, podemos afirmar que no existen como tales, bancos (ni particulares) que financien proyectos jóvenes o emprendimientos con potencial de crecimiento en la provincia. Asimismo el Estado provincial no ofrece asistencia financiera de consideración ni promueve la creación de instituciones proveedoras de fondos ni de créditos de fácil acceso o capital semilla, entre otros. El problema del financiamiento privado (bancos, particulares, inversores, empresas) y público (para creación o expansión de empresas), y la articulación con ámbitos extra-locales, representa sin dudas una oportunidad de mejora de vital interés para todo el ecosistema en su conjunto.

- Para finalizar, las normas, regulaciones y políticas del Gobierno local no verifican una marcada tendencia a adherir a políticas nacionales de apoyo al emprendedorismo y lamentablemente el empleo público sigue siendo el principal motor de la economía. La intervención del gobierno provincial y municipal como actores del ecosistema crece muy paulatinamente, y por ahora la actividad se limita a “buenos discursos e intenciones”. No obstante, el gobierno municipal local intenta influir positivamente en algunas normas y regulaciones (habilitaciones, tasas locales, etc.) pero resulta inminente

revisar todo el marco regulatorio local para aportar a la difícil tarea de facilitar la creación y desarrollo de empresas jóvenes. Como dato de color, se conoce que desde el año 2018 el Municipio local cuenta con incubadora propia, pero la falta de referentes y equipos de trabajo idóneos imposibilitan por el momento su puesta en funcionamiento formal; Esta clara debilidad, demuestra que por ahora los intentos por establecer políticas concretas, se queda muchas veces en “nuevas estructuras” sin funcionar, dada la falta de recursos humanos adecuados para la asistencia que demandan los emprendedores de la provincia. Existe sin dudas, una gran debilidad en materia de políticas, programas y regulaciones positivas, barreras burocráticas y una marcada escases de programas locales de apoyo y fomento del desarrollo emprendedor, lo cual resulta un claro obstáculo para quienes deciden iniciar una empresa y para aquellos que buscan crecer.

Por lo expuesto, la Ciudad de La Rioja y (por extensión del análisis) la provincia, cuentan en líneas generales con condiciones poco favorables para emprender.

En todas las dimensiones analizadas se identificaron importantes aspectos de mejora y oportunidades que justifican una intervención. Entre las más relevantes aparece el capital humano emprendedor y las limitaciones en materia de emprendedores y empresas jóvenes, situación que se ve profundizada por las desventajas observadas en sus factores formadores: condiciones sociales desventajosas, una cultura poco orientada hacia el emprendimiento e iniciativas muy limitadas por parte de las instituciones educativas locales en la formación de competencias y habilidades emprendedoras.

A partir de la definición de ecosistema emprendedor como “el conjunto de actores (existentes y potenciales), organizaciones, instituciones y procesos que interconectados se combinan de manera formal o informal para explicar el desempeño del ambiente emprendedor local” (Mason, P. C. & Brown, D. R., 2014; p.5), podemos identificar en La Rioja, un evidente problema de fomento del mismo y fundamentalmente de la cultura emprendedora; además de la falta de políticas y acciones significativas para potenciar el desarrollo emprendedor local.

III. JUSTIFICACIÓN

3.1. El Nuevo Escenario y la Importancia de la Intervención

En los últimos años ha tomado relevancia en nuestro País, la importancia del surgimiento de “Nuevas Empresas” como generadoras de empleo genuino, innovación, revitalización de los tejidos productivos y relanzamiento de los espacios regionales. En este sentido, cabe esperar una relación positiva entre la creación de nuevas empresas y el crecimiento y desarrollo de una provincia.

Esto dio origen al avance de una serie de instituciones y actores que se orientan hacia el apoyo a la creación, desarrollo y crecimiento de nuevas empresas; y por ello surge el concepto de “Ecosistema Emprendedor”, entendido como la plataforma de apoyo institucional que viabiliza el proceso de creación y crecimiento de empresas, con la asistencia del Estado.

Por este motivo, y en virtud de su realidad social y económica, la provincia de La Rioja necesita en el corto o mediano plazo estimular y llevar adelante la Promoción del Desarrollo Emprendedor Local y el Fomento de la Cultura Emprendedora, y fortalecer las capacidades de todos los actores que conforman el Ecosistema Emprendedor (públicos y privados) para diagnosticar y gestionar Políticas Públicas (objetivos, decisiones y acciones) que favorezcan la creación de nuevos emprendimientos productivos y de servicios en todo el territorio provincial.

Siendo la segunda provincia con mayor empleo público del país y frente a un sistema agotado de dependencia y estancamiento económico, La Rioja necesita pensar alternativas de crecimiento laboral y de transformación progresiva hacia una provincia emprendedora que genere oportunidades de empleo genuino, y que motive a sus habitantes a Empezar y hacer realidad ideas de negocio en un entorno de cambio sociocultural y político que favorezca el surgimiento y desarrollo de nuevos emprendedores y nuevas empresas.

En base a éste estudio preliminar del desarrollo emprendedor en La Rioja, el presente proyecto propone profundizar aún más el Diagnóstico del

Ecosistema de toda la provincia y sus actores clave, y servir de marco para una Propuesta de Intervención impulsada por el Instituto de Formación de Emprendedores de la Universidad Nacional de La Rioja, orientada a fortalecer las capacidades territoriales y aportar herramientas de planificación y gestión específicas, demostrando la real contribución de los emprendedores y las nuevas empresas al Desarrollo Local de la provincia, y destacando especialmente los beneficios de:

- ✓ La introducción de Innovaciones (nuevos productos, nuevos procesos, nuevos mercados, nuevas maneras de comercializar). Las empresas representan vehículos de transferencia al mercado de conocimientos generados en universidades y centros de I+D+I¹⁴. Esto significa nuevas formas de propuestas de valor para la sociedad local. La inversión de los gobiernos en este sentido, se ve directamente reflejada en el nivel competitivo del tejido empresarial de sus territorios.
- ✓ La generación de nuevos puestos de trabajo genuino y oportunidades de empleo para la población local.
- ✓ La retención del talento local que hoy migra hacia otras provincias por falta de oportunidades para desarrollar sus potencialidades.
- ✓ El surgimiento de la necesidad de promover y potenciar nuevas Instituciones de apoyo a emprendedores y emprendimientos (Incubadoras; Aceleradoras; Clubes de Emprendedores, etc.) y la activación de aquellas que no están funcionando en la actualidad.

El interés de plantear una Propuesta de Intervención, radica en proporcionar a todos los actores del Ecosistema Emprendedor Local, un diagnóstico concreto del mismo y brindar alternativas de mejora, actuando positivamente en las dimensiones vinculadas a la visión sistémica del emprendimiento. Entre ellas:

- El Capital Humano Emprendedor y las condiciones favorables para emprender (mejoras en las condiciones sociales de familia, cultura y educación)

¹⁴ La Investigación, Desarrollo e Innovación, representa un concepto adaptado a los estudios vinculados al avance tecnológico, donde el Desarrollo es un concepto del mundo económico, y la Investigación e Innovación provienen del mundo de la Ciencia y la Tecnología.

- El Espacio de Oportunidades (demanda de las familias y empresas; aportes sobre innovación a cargo de las instituciones de ciencia y tecnología; captación de oportunidades externas); y
- Los Facilitadores para el desarrollo de emprendimientos (capital social para redes de contactos; apoyo institucional; financiamiento; recursos humanos; intervención del Estado provincial y los Estados municipales en infraestructura de servicios y accionar pro-emprendimiento, además de adecuadas políticas y regulaciones)

La relevancia de la propuesta es ser el puntapié inicial para un serio debate social sobre el futuro del mercado laboral de la provincia, dada la imperiosa necesidad de plantear un “Cambio Cultural” que promueva la generación de oportunidades donde sus habitantes puedan intervenir activamente como emprendedores o como empleados de nuevos emprendimientos, apoyando el crecimiento del Sector Privado de su Economía.

Si bien todas las dimensiones analizadas en este estudio ofrecen oportunidades de mejora en forma particular, creemos importante abordar sistemáticamente el problema general de la falta de políticas y acciones significativas para el fomento de la cultura emprendedora en la provincia no sólo a través de eventos de sensibilización o por el rol activo de los medios de comunicación, sino por parte de todos los actores (actuales y potenciales) que conforman el ecosistema emprendedor local, como eje de base para generar un efecto “contagio” respecto de los beneficios de la actividad y sus beneficios para el desarrollo económico local, apoyando la creación e impulso de nuevos emprendimientos y la generación de más emprendedores.

Asimismo, cabe aclarar que los emprendedores sujetos principales del análisis de esta Propuesta, son principalmente aquellos “creadores de empresas”; esto es, aquellos que “descubren, evalúan y aprovechan oportunidades de negocio para la creación de nuevos bienes o servicios, con orientación al mercado y en busca de un beneficio económico” (Scott Shane - 2003).

Por último, se propone estimular la creación de empresas dinámicas, es decir “aquellas fundadas por equipos emprendedores que llevan adelante

propuestas de valor basadas en la diferenciación, la innovación y/o en oportunidades de negocio que buscan capitalizar tendencias de mercado escalables” (Kantis - 2014).

3.1.1. Surgimiento de un Ecosistema. El Caso de Silicon Valley

En un mundo tan acelerado como el de los emprendedores y dada la importancia de la innovación, la intervención y acompañamiento del Estado, resulta útil analizar los procesos de construcción colectiva verificados en algunos casos emblemáticos.

Si bien es una premisa de éste trabajo la idea de que no existen ecosistemas ideales, y que replicar casos de éxito no es “la receta”, resulta interesante conocer algunos procesos de evolución de ecosistemas exitosos y cuanto menos entender que las iniciativas resultan efectivas cuanto más se sabe acerca de la idiosincrasia del territorio donde se aplican; y desde ese punto de partida, evaluar similitudes y diferencias que pueden servir de referencia en el diseño de políticas públicas más acertadas.

En el caso de Silicon Valley, nos encontramos frente a un entorno con un gran nivel de especialización y una inmejorable fluidez de relaciones entre un importantísimo número de actores clave (emprendedores, inversionistas, mentores, universidades, proveedores de servicios profesionales especializados y “dealmakers” o facilitadores de acuerdos); esto genera importantes expectativas de resultados en un marco de un capital social y una cultura muy abiertos.

Un dato curioso de los inicios del ecosistema de Silicon Valley, fue la existencia de la Universidad de Standford en su territorio, y de un emprendedor institucional como el profesor Lewis Terman, con experiencia en MIT (Kaplan, 2000). En un contexto donde los graduados migraban para conseguir trabajo, desde esa Universidad se fortaleció una visión institucional y un proyecto de intervención y cambios para generar “oportunidades” y aprovechar los recursos y el capital humano emprendedor del territorio.

Esta información, es más que alentadora para los objetivos de la presente propuesta que, salvando las diferencias, pero en el marco del impulso al desarrollo emprendedor local y la cultura emprendedora, promueve una

visión de construcción social colectiva desde una Universidad pública (y particularmente desde su Instituto de Formación de Emprendedores) que es referente en todo el territorio de la provincia de La Rioja.

En el caso de referencia, se destaca especialmente el impulso y la motivación observada en estudiantes universitarios, por crear sus propias empresas, en el marco de un verdadero Proyecto Institucional de fomento de una cultura favorable hacia el emprendedorismo (Ej. Hewlet Packard).

Esta novedad, fue tan sólo el punto de partida de una corriente de emprendimientos tecnológicos e innovadores de alto impacto y una impresionante verificación del efecto “contagio” de unos y otros, junto a la aparición de inversores y otros protagonistas, que se fueron transformando y evolucionando progresivamente hacia el nuevo ecosistema del lugar.

Otro hito a destacar en el proceso de Silicon Valley, fue en 1958 la creación de la Small Business Investment Company (SBIC) Act, una iniciativa del gobierno para fomentar la financiación de empresas innovadoras, sumado a otras medidas de apoyo, dejando de lado los Bancos como única opción de financiamiento para los nuevos emprendedores.

En este sentido, el ecosistema fue potenciando con el tiempo, un “triángulo virtuoso” conformado por emprendedores, inversionistas y universidades. Sirve entonces a la presente propuesta, evaluar positivamente al trabajo colectivo de un sistema, cuyo resultado favorece a todas las partes, en cuanto la cultura sea abierta, creativa y genere bases de confianza para la construcción de redes apoyadas en un territorio común.

En síntesis, algunos de los factores más importantes que le han permitido al ecosistema de Silicon Valley alcanzar su desarrollo actual son:

- ✓ El aporte de las universidades como base del conocimiento, emprendedores y contactos.
- ✓ Los fenómenos de Spin Offs de las empresas tecnológicas, y
- ✓ La dinámica de los emprendedores que lideran nuevas empresas en el ecosistema.

La actitud proactiva de los actores de un ecosistema (docentes, mentores, inversionistas y todos aquellos involucrados) y la generación de

espacios formales e informales, nuevas instituciones y eventos asociados a la promoción del emprendedorismo, tiende a potenciar que las cosas sucedan.

3.2. Identificación de los Destinatarios

Se espera que los lineamientos generales, el diagnóstico, las bases conceptuales y aquellas propuestas surgidas del Proyecto, sirvan a los actores principales involucrados en el Ecosistema Emprendedor Local. Entre ellos:

- Los Emprendedores (actuales o potenciales), involucrados en el proceso de creación de nuevas empresas.
- El Gobierno Local (provincial y municipal), de bases para la intervención en programas específicos, regulaciones, impuestos, infraestructura, educación, etc.
- Las Empresas, importantes en la adquisición de conocimientos técnicos y comerciales y de generación de contactos y oportunidades de emprender para nuevas empresas que atiendan sus demandas actuales.
- Las Universidades e Institutos terciarios y colegios secundarios (y el sistema educativo en general), de importancia fundamental en la formación de recursos humanos con capacidades para emprender.
- Las Instituciones Bancarias y Financieras; y otros Inversores.
- Las Incubadoras de Empresas, Aceleradoras de Negocios, los Clubes de Emprendedores, Casas de la Producción y Espacios de Coworking.
- Los Proveedores de Servicios Profesionales y otros especialistas.
- Los Mentores, claves en la transmisión de experiencias, conocimientos y contactos.
- Los “Blockbusters” o figuras inspiradoras locales, de interés como Modelos de Rol.

En este sentido, los beneficiarios que se verán favorecidos de manera directa por el logro de los objetivos de la intervención serán los propios Emprendedores y personas con espíritu emprendedor que desean descubrir, evaluar y explotar oportunidades de negocios en el nuevo escenario de

oportunidades, dialogo de actores, construcción de redes, eventos de sensibilización y acciones de fomento del emprendedorismo.

De manera indirecta, aquellos que se beneficiaran con el impacto del Proyecto serán principalmente:

- El Estado, por el crecimiento del Sector Privado de la economía.
- Los Habitantes, por el inicio de una transformación económica.

IV. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, nos interesa abordar conceptualmente los elementos principales de la temática, que están relacionados con la gestión del desarrollo emprendedor en las comunidades, y las herramientas específicas útiles para fortalecer las capacidades y los aportes que los distintos actores protagonistas pueden realizar al ecosistema emprendedor de sus territorios, promoviendo y fomentando con su participación, la cultura emprendedora de los mismos.

El marco teórico propuesto, se limita en éste sentido a tratar los nuevos paradigmas de gestión local desde la perspectiva del emprendedor; la importancia trascendental del desarrollo emprendedor local para el crecimiento económico y la transformación social de la provincia y el país, y el rol del Estado; el concepto de emprendedor, los distintos tipos de emprendedores que existen y las distintas etapas del proceso emprendedor; los conceptos relacionados con el diseño e implementación de políticas públicas necesarias para apoyar el desarrollo emprendedor; los tipos de instituciones de apoyo que existen y sus aportes; los conceptos vinculados al financiamiento y al sistema educativo; entre otros.

4.1. Emprendedor. Evolución del Concepto y Etapas del Proceso

La primera noción de uso de la palabra “Emprendedor”, es atribuida por

la literatura al economista Richard Cantillon¹⁵, quien en el año 1730, se refirió al “entrepreneur” para referirse a aquellas personas que compraban bienes a un precio cierto, para luego venderlos en el mercado a un precio incierto; asociando por primera vez el concepto de emprendedor con el concepto de “riesgo”.

Asimismo, la vinculación de la palabra “Emprendedor” con el de “Innovación”, la literatura se la atribuye al autor Joseph Schumpeter¹⁶, quien destacó el rol del empresario como creador de nuevos productos y procesos; fue el promotor del fenómeno conocido como “destrucción creativa”, que asociaba a la innovación como una revolución que afectaba positivamente los mercados a través de nuevas formas de hacer y producir. En pocas palabras, éste autor sostiene que éstas personas (emprendedores) tienen en la economía la función de realizar nuevas combinaciones de los mismos recursos disponibles para lograr una mayor producción.

Cabe preguntarnos a partir de esta mirada del emprender si la condición de “innovador” es ineludiblemente necesaria para un emprendedor o se puede emprender un negocio sin la innovación propiamente dicha. Este trabajo adhiere a las opiniones y fundamentos de la mayoría de los autores reconocidos en la temática, que sostienen que la innovación puede verificarse o no en un emprendedor a la hora de iniciar su negocio, no siendo ésta, un requisito excluyente para considerar a un emprendedor como tal.

En este sentido, el autor Israel Kirzner¹⁷, sostiene que existen personas con una capacidad particular distintiva, para descubrir oportunidades de negocio y promover el crecimiento económico de las comunidades.

Por otra parte, otros autores asocian a los emprendedores con características personales o de perfil orientado al logro de objetivos, mientras que en 1988 el autor William Gartner¹⁸, señala que “emprendedor es quien

¹⁵ Economista anglo-francés, nacido en el año 1680 en Irlanda y fallecido en 1734, autor del libro "Essai sur la Nature du Commerce en Général", considerado por William Stanley Jevons como "la cuna de la Economía política".

¹⁶ Nacido en República Checa, fue un reconocido economista y politólogo austro-estadounidense. Su obra estuvo marcada por el estudio de la innovación y su impacto en los ciclos económicos.

¹⁷ Es considerado como uno de los economistas más reconocidos de la escuela austriaca. En 2006 recibió el Premio Mundial de Investigación en Emprendimiento, al desarrollo de la teoría económica, donde destaca la función del empresario en el crecimiento económico.

¹⁸ Profesor estadounidense de emprendimiento. Es conocido por su investigación sobre la creación de nuevas empresas y el comportamiento empresarial.

emprende”, llevando el foco de la definición de emprendedor a acciones y no rasgos de personalidad, instalando las discusiones y el debate sobre el proceso de creación de empresas y al proceso emprendedor en sí mismo.

Por su parte, el autor Albert Shapero en el año 1984, define al proceso emprendedor como la secuencia de:

- a) Toma de la iniciativa.
- b) Acumulación de recursos en una organización en pos de alcanzar un objetivo.
- c) Administración o gerenciamiento de una organización por parte de quienes toman la iniciativa.
- d) Autonomía (entendida como libertad para disponer y distribuir recursos).
- e) Toma de riesgos (en la medida en que el éxito o fracaso de la organización está en manos de sus fundadores/gerentes).

Para este autor, emprender tiene que ver con asumir la administración de una organización, y al mismo tiempo adoptar un estilo de vida independiente desde el punto de vista económico; supeditando la decisión de emprender un negocio a varios aspectos de la vida de la persona. Entre ellos: la situación familiar del individuo, las responsabilidades laborales y su estilo de vida.

Asimismo, Shapero afirma que existen en el proceso emprendedor factores “negativos” que presionan a emprender (crisis, pérdida de trabajo, etc.) y factores “positivos” que impulsan la iniciativa emprendedora (verificar demanda anticipada de un producto o servicio que podríamos vender u ofrecer; adquirir un título profesional, etc.). Por otra parte, el autor sostiene que la motivación a emprender está en función de acciones básicas como:

- ✓ Fortalecer la cultura emprendedora y la valoración social del emprendimiento.
- ✓ Generar empatía por parte de los modelos de rol y/o mentores.

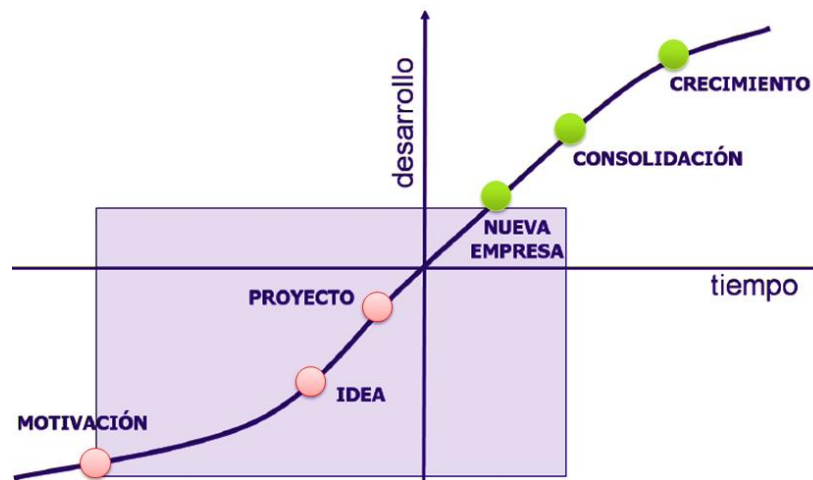
Para el autor, “la más poderosa influencia en la percepción de viabilidad de crear una empresa es la observación de otros. Ver a alguien parecido a uno

creándolas, aumenta la probabilidad de que puedas imaginarte haciendo lo mismo" (Shapero, 1984, p. 27).

El Evento Emprendedor según Albert Shapero



Etapas del Proceso Emprendedor según Albert Shapero



Desde este punto de vista, el proceso de creación de una empresa comienza con la motivación del emprendedor a emprender; luego frente a un conjunto de ideas que evalúan en términos de deseabilidad y viabilidad; con un proyecto (estrategias de negocios basadas en la interacción con el mercado); y por último, con el nacimiento de la empresa propiamente dicha, considerada "emprendimiento" en sus primeras fases de vida.

Kantis, Federico e Ibarra García, consideran al proceso emprendedor en cuatro fases:

- 1 - Gestación: donde el foco del emprendedor esta puesto en la identificación de la oportunidad de negocio y la evaluación de alternativas u opciones, la motivación y la adquisición de competencias.
- 2 - Puesta en marcha: se basa en la estructuración del proyecto, la movilización de recursos (capital, relaciones, información sobre el mercado, etc.), y la decisión final de emprender.
- 3 - Desarrollo inicial de la empresa: entrada al mercado y desarrollo inicial. La energía del emprendedor se orienta a enfocarse en la gestión del negocio en general.
- 4 - Crecimiento o escalamiento de la organización: gestión del crecimiento, la consolidación y profesionalización del equipo y la incorporación de recursos humanos que permitan la sustentabilidad del escalamiento, y la expansión del modelo de negocios al siguiente nivel.

Etapas del Proceso Emprendedor según Kantis, Federico e Ibarra García



Nos interesa en este sentido, saber que la masa crítica de emprendedores puede estar atravesando cualquiera de éstas etapas, por lo que es importante para el diseño de acciones y actividades de intervención efectivas, tener presente que en ciertos casos, habrá que segmentar las mismas en función de la propuesta de valor que se piensa para cada grupo de emprendedores según su momento o etapa del proceso.

4.1.1. El Nuevo Escenario y la Revolución Metodológica

En el marco de la generación de políticas de apoyo a emprendedores, la realidad nos plantea un escenario muy diversificado en relación a los acelerados cambios metodológicos en las dinámicas del desarrollo emprendedor y la necesidad de las empresas de la adaptación al cambio permanente y la innovación. Entre ellos: la volatilidad de la demanda¹⁹, cambios en las tendencias de consumo hacia “valores”, el acortamiento del ciclo de vida de los productos²⁰ y la competitividad sistémica²¹; impulsados por cambios tecnológicos continuos e impacto de redes sociales.

Estas variables comerciales difíciles de prever y controlar, obligó a los emprendedores a situarse en un escenario donde muchas de las herramientas del marketing tradicional pueden ser obsoletas, por lo que toman relevancia:

- ✓ El Pensamiento de Diseño centrado en el Usuario (Design Thinking).
- ✓ Herramientas de Pensamiento Visual (Lean Canvas o lienzo de modelización de negocios).
- ✓ La Metodologías Ágiles, que promueven la velocidad de aprendizaje a partir de la obtención directa de información del mercado.

Lo cierto es que muchas de estas nuevas Metodologías resultan muy útiles para los emprendedores, y si bien no deben reemplazar a las metodologías tradicionales (plan de negocios; investigaciones de mercado; proyecciones financieras, etc.) sirven para ampliar la visión del emprendedor y sus capacidades para la toma de decisiones en el contexto actual. Entre ellas:

- Model Business Canvas (o generación de Modelos de Negocios), cuyos autores Alex Osterwalder, y Yves Pigneur, (2010) proponen a partir de una estrategia visual, la modelización y nueve bloques que representan los aspectos más importantes del negocio como

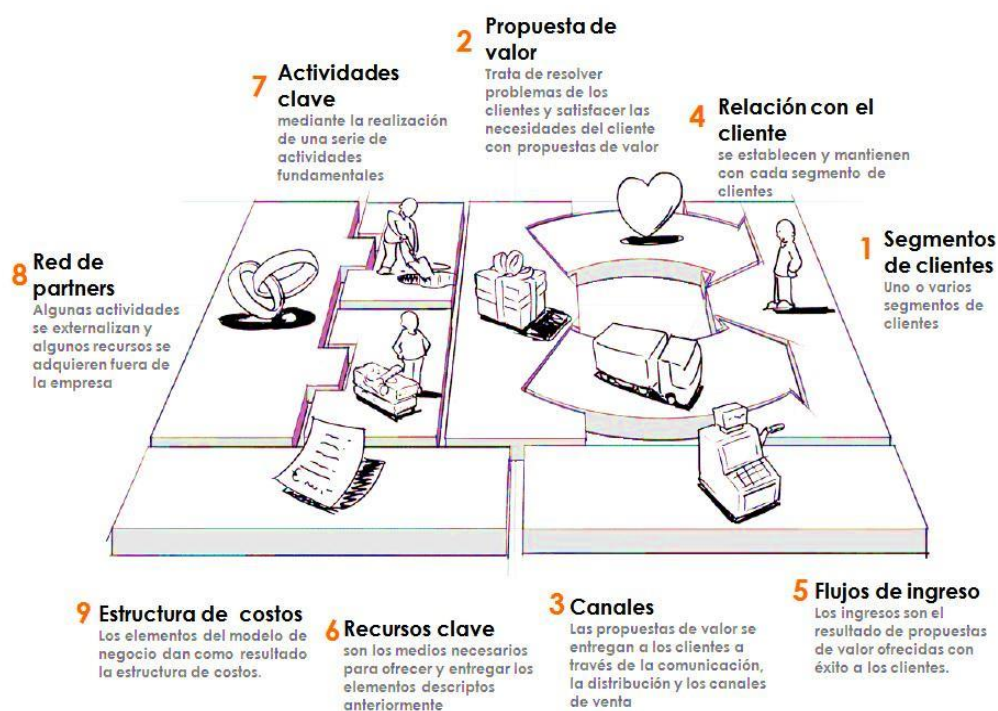
¹⁹ Se refiere a la situación en la cual los precios o las preferencias de los clientes cambian de manera frecuente generando un mayor grado de incertidumbre para los vendedores.

²⁰ Se refiere al tiempo en el que un producto es lanzado al mercado hasta que el mismo deja de ser usado y es reemplazado por otro.

²¹ Hace referencia a que el desempeño de las empresas no depende solamente de lo que ellas puedan hacer de manera aislada, sino también del grado de desarrollo de las capacidades productivas de los territorios donde están instaladas así como de las relaciones existentes entre las empresas y el resto de los actores locales.

oportunidad, basando su potencial en la interrelación de bloques, y sosteniendo que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Ellos son:

- Segmentos de Mercado (una empresa atiende a uno o varios).
- Propuestas de Valor (su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades).
- Canales (el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor)
- Relaciones con Clientes (captación, fidelización y estimulación de ventas)
- Fuentes de Ingresos (se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas)
- Recursos Clave (activos necesarios)
- Actividades Clave (acciones más importantes para que el modelo funcione)
- Asociaciones Clave (o aliados estratégicos del negocio)
- Estructura de Costos



Model Business Canvas – de Osterwalder, y Pigneur, (2010)

- Desarrollo de Clientes (o Customer Development) es una metodología diseñada que propone estructurar un proceso de desarrollo de clientes en forma paralela al de desarrollo del producto. Es común que los emprendedores atiendan casi exclusivamente al desarrollo del producto y empiecen a problematizar la comercialización una vez que el producto está “listo”, sin embargo, muchas veces el mercado no lo valida y se pierde una cuantiosa inversión o directamente falla el negocio. Esta herramienta propone integrar activamente al cliente en el desarrollo del producto.
- Lean Startup, es una metodología pensada por Eric Ries²² que propone aprender del mercado implementando un método experimental para validar hipótesis a través de un ciclo que permite generar aprendizaje validado en un proceso de desarrollo iterativo e incremental, a fin de minimizar los costos y maximizar la obtención de datos y brindar información a los emprendedores sobre sus productos y modelos de negocio.
- Lean Canvas, desarrollado por Ash Maurya²³, está orientada específicamente al desarrollo de aplicaciones (apps) “en un contexto de extrema incertidumbre”. En los ámbitos de las start-ups tecnológicas es, tal vez, la más usada porque fusiona las tres anteriores. Propone un lienzo (canvas) cambiando algunos campos del business model canvas para orientarlo al enfoque Problema/Solución/Validación.

4.2. Tipos de Emprendedores y Emprendimientos

En este punto, nos interesa dejar asentado que habida cuenta de la diversidad de puntos de vista, opiniones y escritos acerca del mundo

²² Eric Ries, es un empresario, blogger y autor estadounidense de The Lean Startup, un libro sobre el movimiento de startups lean. También es el autor de The Startup Way, un libro sobre la gestión empresarial moderna.

²³ Ash Maurya es el autor de uno de los libros de cabecera de todo emprendedor: Running Lean. Como se dice en la página web de su libro: “Ash es admirado por ofrecer algunos de los mejores y más prácticos consejos para emprendedores.

emprendedor, el desarrollo local y el ecosistema, y su evolución conceptual a lo largo del tiempo y el contexto, los Emprendedores y Emprendimientos en sí mismos merecen también una clasificación, al menos adaptada a la realidad de hoy, en virtud de que no todos los Emprendedores son iguales, y que desde el punto de vista de las acciones de intervención, se requieren abordajes diferentes para promover distintos tipos de perfiles emprendedores.

En este sentido, la clasificación es muy amplia y nos proponemos seguidamente abordar los tipos principales que reúnen a la mayor cantidad de personas con vocación emprendedora, diferenciando unos de otros en función de ciertas políticas de promoción del desarrollo emprendedor que pueden ser efectivas para algunos y deficientes para otro tipo de segmento emprendedor. De hecho existe un tipo particular según veremos más adelante, que son los llamados “Emprendedores Dinámicos” según lo plantea Kantis, y que ocuparán gran parte de nuestra atención por ser los Emprendedores propiamente dichos, que revolucionan el ecosistema y realizan aportes concretos al desarrollo emprendedor.

En pocas palabras, y a pesar de la complejidad del ecosistema emprendedor, afectado por los cambios de contexto, tecnológicos y de mercado que a su vez provocaron una diversidad de actores (entre ellos los mismos emprendedores), ésta parte del trabajo propone reflejar las principales motivaciones que impulsan a la creación de empresas según el tipo de emprendedor, y señalar algunas clasificaciones principales, distinguiendo especialmente a éstos emprendedores dinámicos.

A su vez, para definir al Emprendedorismo, adoptaremos el pensamiento de Scott Shane, que lo considera el “campo de investigación que estudia las fuentes de oportunidades; el proceso de descubrimiento, evaluación y aprovechamiento de oportunidades, y el grupo de individuos que las descubren y las explotan”. Asimismo, definió a las Oportunidades como “aspectos del contexto que representan potenciales beneficios para una persona y como situaciones en las cuales bienes, servicios, materiales y métodos de organización pueden ser introducidos y vendidos a un precio mayor al costo de producción” (Shane y Venkataraman, 2000). Desde el punto de vista de estos autores, un Emprendedor es “cualquier individuo que, para aprovechar una oportunidad, se involucra en un proceso creativo en el que deberá organizar

diversos recursos en una nueva combinación para ofrecer nuevos productos, ya sean estos bienes o servicios”; y como esto puede hacerse tanto en una nueva organización o en una organización existente, tenemos una primera clasificación de emprendedores:

- ❖ Emprendedores: (propiamente dicho) son personas que, para crear nuevos productos (bienes o servicios), crean nuevas organizaciones con o sin fines de lucro (empresas, Organizaciones No Gubernamentales).
- ❖ Intraemprendedores: personas que lideran procesos de nuevos proyectos trabajando en relación de dependencia en organizaciones que los preexisten.

Nos interesa al respecto y antes de avanzar, aprovechar el pensamiento de estos autores para dejar claro que la presente Propuesta de Intervención hace foco y mantiene especial interés en aquellos emprendedores que impactan decisivamente en el desarrollo local y económico del territorio, es decir aquellos emprendedores “creadores de empresas”, que son los que por naturaleza descubren, evalúan y aprovechan oportunidades de negocios para la creación de nuevos bienes o servicios con orientación al mercado, y con un claro propósito de lucro.

No obstante, y a los fines de recorrer rápidamente la tipología, mencionaremos los siguientes:

- ❖ Emprendedores Sociales: persiguen satisfacer una necesidad o crear valor social pero utilizando estrategias de mercado para cumplir dicho objetivo. Los emprendedores sociales actúan como agentes de cambio en el sector social, innovando y actuando de acuerdo con el deseo de crear un valor social sostenible, según define Harding (2004).
- ❖ Emprendedores de Triple Impacto: actúan sosteniendo que además de generar impacto económico y social, las empresas deben impactar positivamente en el ambiente. Las empresas de triple

impacto son organizaciones que nacen para lograr un bien social y ambiental, y utilizan estrategias de mercado cumplir con su objetivo. Dicho de otro modo, son empresas que buscan conciliar el desarrollo económico, el social y la protección del ambiente, desarrollando una actividad que, desde su esencia, busca beneficios económicos, sociales y ambientales de manera integrada.

- ❖ **Emprendedores de Base Universitaria:** representa al segmento de personas que tienen formación en carreras universitarias. Existe un alto potencial respecto de éste tipo de emprendedores dado la diversidad de campos del conocimiento que pueden despertar el interés por emprender un negocio.
- ❖ **Emprendedores Tecnológicos:** por general vinculados a centros académicos y de investigación, aunque también pueden surgir desde las empresas. Éstos crean firmas de base tecnológica cuya actividad requiere la generación o el uso intensivo de tecnologías, para el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios.

De acuerdo al rubro:

- ❖ **Emprendedores orientados a emprendimientos de diseño, culturales, textiles, turísticos, agroalimentarios, etc.**

Asimismo, podemos distinguir clasificaciones específicas de acuerdo a la variedad de parámetros que podamos utilizar, atendiendo: al género (potenciando y promoviendo el emprendedorismo llevado adelante por mujeres²⁴); a la edad de los emprendedores (en nuestro país existe una tendencia en promover el espíritu emprendedor de los jóvenes, seduciendo con la temática, a involucrarse con la independencia laboral y liderar sus propios negocios); a la ubicación geográfica o zonas (diferenciando emprendedores urbanos de rurales por ejemplo); entre otras.

²⁴ El Global Entrepreneurship Monitor señala en el Reporte Ejecutivo de Argentina (2015) que en nuestro país no sólo se acorta la brecha entre los géneros, sino que además se verificó un crecimiento del 11% interanual del involucramiento femenino en ese año.

Otro aspecto importante y útil en relación a la clasificación de emprendedores, tiene que ver con distinguir principalmente entre dos grupos con motivaciones muy diferentes: los emprendedores “por necesidad” (impulsada por falta de alternativas laborales) y los emprendedores “por oportunidad” (cuyo espíritu emprendedor motiva a la actividad emprendedora y el deseo de elaborar un producto o brindar un servicio, enfocado en el deseo del emprendedor de lograr la independencia laboral y económica, explotando una determinada oportunidad de negocios). Ya dejamos asentado en este trabajo, el interés principal por aquellos emprendedores que descubren, evalúan y explotan oportunidades de negocio.

Para configurar una “Oportunidad de Negocios”, adoptaremos las consideraciones de Jeffery Timmons, que en su tesis doctoral en la Universidad de Harvard su modelo para el emprendimiento, asumiendo que para transformar una simple idea en una verdadera oportunidad de negocios se debería poner el foco en tres variables fundamentales: el Mercado (o la demanda de la oportunidad detectada); los Recursos y el Equipo Emprendedor. El mismo autor afirmó que “no todas las ideas creativas pueden convertirse en innovaciones de éxito. El paso de la creatividad a la innovación es un camino difícil”.

Por otra parte, y a los efectos de delimitar la propuesta, debemos ser conscientes de una realidad que preocupa y mucho a quienes nos dedicamos a la promoción del emprendedorismo, el desarrollo emprendedor local y el fomento de la cultura emprendedora. Muchas veces la propia sociedad y gran parte del ecosistema, celebra el surgimiento de muchos casos de emprendimientos y actividad emprendedora de muy baja escala que bajo el nombre de “micro emprendedores” sólo comprende al segmento de personas que emprenden por necesidad o falta de oportunidades (emprendedores artesanales y otros) que probable y estadísticamente no llegarán a ser una PyME según los parámetros establecidos por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, y poco será su aporte al desarrollo local, objeto del presente trabajo. Esta situación complejiza el escenario, y se generan políticas de apoyo específicas “microcréditos, talleres, ferias, etc.”, muy comúnmente difundidas por el Estado Provincial (caso La Rioja) como “Políticas Públicas de apoyo al Capital Emprendedor”.

Resaltamos nuevamente, reconociendo el valor y esfuerzo de aquellas personas que emprenden por necesidad, que el interés de ésta propuesta está puesto en promover la generación de emprendimientos que contribuyan directamente al desarrollo local de la provincia. De hecho la información disponible en nuestro país nos muestra que en Argentina solo el 22% de las empresas pequeñas existentes en 2010 eran el resultado de la evolución positiva de las microempresas de 2003, porcentaje que cae al 5% si se considera a las empresas medianas en 2010 (Rojo, 2012).

Surge para nuestro análisis en este sentido, la tipología ampliamente sostenida por Kantis, de los Emprendedores y Emprendimientos “Dinámicos”, que ocupan el objeto de nuestro propósito, por tratarse de aquellos Proyectos con potencial de superar la etapa de mortalidad y convertirse en una nueva empresa competitiva con posibilidades de lograr a futuro escalabilidad en el mercado.

Este concepto fue utilizado por primera vez por Kantis en sus “Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo Emprendedor en América Latina” para el BID (Banco Interamericano de Desarrollo). En dicho documento, que forma parte de la bibliografía de consulta de la presente propuesta, se presentan ideas y reflexiones originadas en un largo proceso de investigación y trabajo de consultoría en el campo del fomento de la empresariedad.

Mucho antes, el autor David Birch en el año 1979, utilizó algunos ejemplos de animales para clasificar a las empresas según su crecimiento y contribución a la generación de fuentes de trabajo. En este sentido estableció:

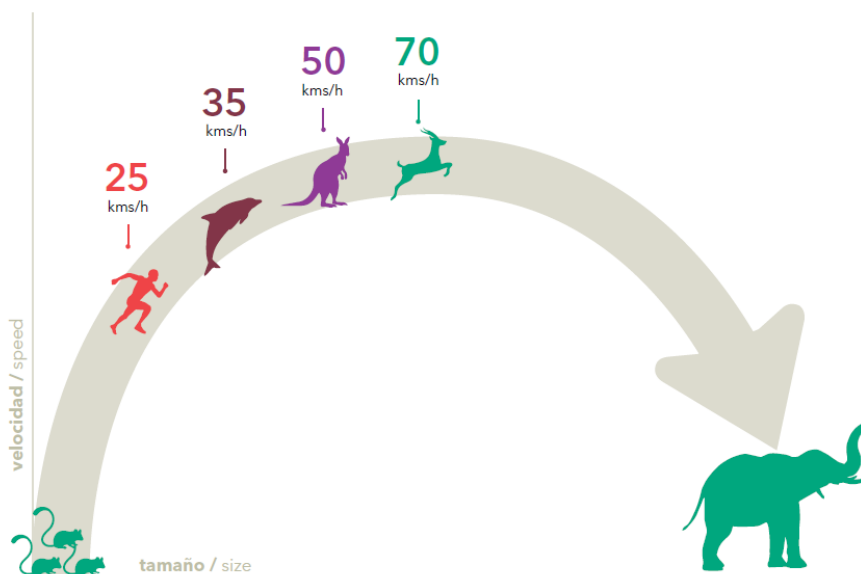
- Ratones: para referirse a microempresas que existen en gran cantidad, poco crecimiento y poco impacto en la creación de nuevas fuentes de trabajo.
- Elefantes: para nombrar a las grandes empresas, lentas y de poca generación de empleos.
- Gacelas²⁵: para mencionar a las empresas jóvenes de rápido crecimiento, que contribuyen a la generación de nuevos empleos.

²⁵ Según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y la UE (Unión Europea), se define como gacelas a las empresas de entre 4 y 5 años de vida que crecen a un ritmo anual de al menos el 20% en un período de tres años con un nivel inicial de empleo de 10 ocupados o más.

(son importantes para los gobiernos que desean promover el desarrollo emprendedor en sus territorios). Sin embargo, su presencia es muy limitada y reducida a un pequeño número respecto de la totalidad, y por lo general estudios demuestran su alta concentración geográfica, muchas veces aglutinadas por el rubro o sector, principalmente servicios.

En sintonía con estas clasificaciones y figuras animales, Kantis, Federico e Ibarra García, proponen en el año 2015, ampliar la clasificación a los siguientes animales:

- Canguros: para referirse a emprendimientos que avanzan a un ritmo promedio, inferiores a las gacelas.
- Delfines: para identificar a los negocios que pueden moverse con comodidad en distintos ecosistemas a veces con velocidad (nadando) y otras en la superficie, a otra velocidad.
- Seres Humanos: con menor velocidad que ambos, pero con la capacidad de combinar diferentes velocidades de acuerdo al contexto. Su virtud principal es la inteligencia.



Fuente: Kantis, H., Federico, J. e Ibarra García, S. (2015).
Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico
América Latina en el nuevo escenario global.

Muchos son los casos y ejemplos de empresas de nuestro país que se asemejaron a estas figuras de animales y en algunos casos mutaron de unas a otras, pero no es objeto de este trabajo profundizar en detalle en los mismos, pero sí dejar reflejada la tipología de emprendedores y emprendimientos que existen y la evolución del concepto, para hacer foco en el análisis de aquellos que llaman nuestra atención especialmente por su contribución al desarrollo local y al crecimiento del sector privado de la economía.

Son pues los emprendedores “dinámicos”, a referencia de Kantis los que fundan nuevas empresas dinámicas, aunque por su naturaleza según vimos, son muchas veces impredecibles en término del producto final que ofrecerán al mercado.

Esta realidad nos lleva a preguntarnos qué tipo de perfiles emprendedores son los que caracterizan este importante segmento de nuestro interés. En efecto, los estudios e investigaciones realizadas por Kantis y que llevó al autor a tratar las condiciones sistémicas para el desarrollo de emprendimientos dinámicos, nos muestran que por lo general estas empresas “dinámicas” suelen ser fundadas por equipos emprendedores que llevan adelante propuestas de valor basadas en la diferenciación, la innovación y/o en oportunidades de negocios, que buscan capitalizar tendencias de mercado escalables (Kantis, Federico e Ibarra García, 2015).

Siguiendo éstos estudios, se definen al menos tres perfiles de equipos emprendedores asociados a emprendimientos dinámicos:

- Emprendedores del mundo de la Ciencia y la Tecnología.
- Emprendedores de base universitaria (jóvenes estudiantes y egresados universitarios), y
- Emprendedores que trabajan en relación de dependencia y generan ideas de negocio e identifican oportunidades en forma simultánea, aprovechando el conocimiento empírico y redes de contactos.

Por último, es importante concluir la clasificación señalando además la importancia de no limitarnos a definiciones puras de los conceptos tratados y sobre todo evaluar el grado de semejanza con algunos tipos respecto de otros, y seleccionar mejor los segmentos objetivo en cada caso a la hora de aplicar políticas de apoyo y promoción del capital emprendedor.

4.3. El Desarrollo Emprendedor Local y la Cultura Emprendedora

En un contexto de globalización de mercados sin precedentes, cambios y movimientos permanentes en el entorno internacional, surgimiento de nuevos modelos tecnológicos sostenidos por tecnologías de la información y las comunicaciones, y crecimiento permanente de la demanda continua de nuevos y mejores productos, la realidad plantea en la actualidad un nuevo escenario que ha colocado al Emprendedor como un protagonista fundamental del motor de la nueva economía, dinamizando el crecimiento económico de los países al tratarse de fundadores de emprendimientos capaces de crear empleos genuinos y diversificar la matriz productiva de las regiones.

Esta consideración especial que tienen los emprendedores, es hoy una acepción generalizada en la sociedad de nuestro país y países latinoamericanos, que verifican en la mayoría de sus gobiernos una tendencia a potenciar emprendedores y promover la creación de nuevas empresas, adoptando medidas, programas y alianzas estratégicas tendientes a fortalecer las redes de apoyo institucionales y los ecosistemas de emprendimiento e innovación. Hay acuerdo en este sentido, en pensar en los emprendedores como los grandes impulsores del motor que crea riqueza en la economía y los artífices de una positiva transformación social; cabe preguntarnos entonces si de verdad esto es así o es sólo una creencia o mito que debemos estudiar en profundidad para validarla o no. Lo cierto es que para que los emprendedores asuman ese rol protagónico y generen tales efectos en la economía con el consecuente impacto positivo en el desarrollo económico, se deben verificar una serie de condiciones de manera sistemática en la sociedad en su conjunto, cuyo espíritu de red colaborativa y apoyo puede y debe sentar las bases para tal desenvolvimiento. Queda claro, que por el contrario, un ecosistema desfavorable, impediría decididamente ese fenómeno.

De todos modos, este panorama de transición a nivel global, generó simultáneamente desde el punto de vista regional, la recuperación y valoración del concepto de “Territorio” como agente económico fundamental para el desarrollo de las provincias y países; donde la generación de redes y la construcción de relaciones entre los actores que lo conforman, otorgan al mismo un dinamismo competitivo que hace fuerte a las nuevas empresas del

medio, en virtud del grado de desarrollo de las capacidades productivas de los lugares donde producen bienes o generan servicios, y en el marco de un “ecosistema” de actores que potencian el fenómeno.

En el año 2002, los autores Juan Luis Llorens, Francisco Albuquerque y Jaime del Castillo, dieron un fuerte impulso a la idea de un nuevo paradigma sobre el Desarrollo Local, fortaleciendo el papel del Territorio en la vida económica de los países. “El proceso de globalización de las economías, unido al de descentralización de las funciones públicas en gobiernos subnacionales introduce nuevas responsabilidades, tanto en gobiernos como en el sector privado.” (Llorens, Albuquerque y Castillo, 2002, p.3).

Asimismo anteriormente, el autor Alberto Enriquez Villacorta sostuvo la postura de que el desarrollo local es un complejo proceso de concertación entre los agentes, sectores y fuerzas, que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad (Enríquez, 1997, p.2).

Lo cierto es que este impulso fue acompañado por los procesos de descentralización política y administrativa que se fue verificando progresivamente en las últimas décadas en países latinoamericanos y particularmente en el nuestro, permitiendo a los gobiernos locales mayor autonomía en la vida productiva y el desarrollo económico de sus comunidades.

Por otra parte, varios autores comienzan a potenciar en sus escritos al nuevo papel del Estado Local en el ecosistema emprendedor, y en el caso del autor Denis Maillat (en el año 1998), propone un Estado enfocado en el estímulo de los “elementos invisibles o intangibles del territorio” relacionados con el desarrollo emprendedor y/o el crecimiento económico ; A saber:

- ✓ La habilidad para reaccionar y adaptarse a nuevos cambios en el escenario de negocios,
- ✓ Un liderazgo local dinámico y el compromiso de la comunidad,
- ✓ Una amplia base de agentes participantes, y

- ✓ Una estrategia de desarrollo basada en la cooperación, la acción público-privada y un amplio grado de consenso de la misma. (Maillat, 1998, p.2)

Desde entonces, y más acentuadamente a lo largo de las últimas dos décadas, los gobiernos apuestan cada vez más a estrategias de desarrollo local enfocadas en el emprendedorismo.

Es así como el Desarrollo Emprendedor y la Cultura Emprendedora son dos temas de fundamental interés en el pensamiento económico, social y político de nuestros tiempos, por lo que nos centraremos entonces en dejar claro que el primero se ocupa del estudio de todas aquellas condiciones que deben verificarse para construir un ecosistema afín a los resultados esperados, mientras que la segunda centra su análisis en el sujeto emprendedor que tiene una idea de negocio y pretende llevarla adelante como medio de vida.

Existe por ello una relación muy importante entre “contexto” y “actores”, puesto que para sentar bases para una intervención se deben considerar ambos fenómenos en forma conjunta, aceptando escenarios donde las condiciones para emprender pueden ser las adecuadas pero no existir un núcleo social y cultural en consecuencia preparado para su aprovechamiento, o viceversa. De todos modos, asumiremos en este trabajo que el contexto se construye, adhiriendo al pensamiento de autores como Fabio Quetglas²⁶, quien sostiene que:

Desde el punto de vista del contexto es indispensable que los Gobiernos locales tengan:

- ✓ Buena política fiscal para favorecer las contrataciones/pagos del Estado provincial y municipal (gran número de proveedores locales), aportando al surgimiento de una cultura emprendedora.

²⁶ Quetglas es Magister en Gestión de Ciudades de la Universidad de Barcelona y en Desarrollo Local (Universidad de Bologna). Es investigador del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y colaborador de la Red de Ciudades Justas Democráticas y Sostenibles de América Latina. Trabajó en más de 100 ciudades de Argentina y el continente y en la actualidad es director de la Maestría en Ciudades de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y de la Maestría en Desarrollo Territorial de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN).

- ✓ Inversión en infraestructura (los emprendedores desarrollan su actividad económica en un contexto que precisa buenas condiciones para la comercialización).
- ✓ Continuidad en las políticas públicas de desarrollo emprendedor local (muchas veces la discontinuidad obedece a problemas financieros).

Desde el punto de vista del sujeto, los gobiernos deberían fomentar:

- ✓ Cultura relacional (generar las condiciones para que los emprendedores se vinculen. Iniciativas de apoyo institucional como las incubadoras, clubes de emprendedores, etc.).
- ✓ Cultura de evitar la burocracia administrativa para facilitar la tarea del emprendedor y el enfoque específico en su tarea de emprender y hacer crecer su negocio.
- ✓ Cultura de “segunda oportunidad”, aceptando socialmente que emprender es una aventura que puede generar una serie de fracasos pero de suceder, es importante capitalizar la experiencia para mejorar.

Por otro lado, y para avanzar en el marco teórico propuesto para el presente proyecto, debemos afirmar y dejar aclarado que el concepto de “Desarrollo Emprendedor” ha ido adoptando un sinnúmero de definiciones y conceptos muchas veces asociado a la propia definición de qué es un Emprendedor. Para facilitar los objetivos, tomaremos algunas definiciones brindadas por autores pioneros en investigación emprendedora en América Latina como Hugo Kantis²⁷, Juan Federico y Sabrina Ibarra García (a quienes el autor de esta propuesta de intervención tuvo la oportunidad de conocer personalmente e interactuar en calidad de invitado a workshops de trabajo en la Ciudad de Buenos Aires, año 2018), quienes sostienen (para sus aportes al Programa de Desarrollo Emprendedor - Prodem - de la Universidad Nacional de General Sarmiento) que en sentido amplio el desarrollo emprendedor es “la capacidad de una sociedad de generar valor a través de la creación de nuevas

²⁷ Kantis, es un autor pionero en la temática del emprendedorismo e investigación sobre el Desarrollo Emprendedor. Lic. en Economía y en Administración (UBA). Director de Prodem (Programa de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Especialista en diseño, asesoramiento y evaluación de programas institucionales y políticas para fomentar el emprendimiento, con más de 15 años de experiencia en la región. Autor de diversos libros y artículos en la temática.

iniciativas y proyectos en distintos espacios de actuación canalizando las energías creativas de sus habitantes”; y en sentido más estricto, el desarrollo emprendedor es “el proceso de creación y gestión de nuevas empresas y su contribución al desarrollo” (Kantis, Federico e Ibarra García, 2004).

Nos interesa especialmente considerar ésta última definición del desarrollo emprendedor, reconociendo el camino del emprendedor y su proceso de motivación; detección, evaluación y explotación de oportunidades de negocio, según veremos más adelante.

En este sentido, y siguiendo a éstos autores, podemos mencionar los principales aportes al desarrollo local que hacen los emprendedores a través de la creación de nuevas empresas y actividades emprendedoras:

- Las Innovaciones (nuevos productos, procesos, mercados o nuevas formas de comercialización. Las empresas son las que hacen realidad las nuevas ideas de negocios devenidas en oportunidades de negocios). Asimismo, la implementación de negocios cuyas propuestas de valor tuvieron aceptación en otros lugares, siempre y cuando la adaptabilidad cultural lo permita y exista demanda.
- La generación de nuevos puestos de trabajo genuino y oportunidades laborales (las empresas son las que en general canalizan las potencialidades de la población).
- La recuperación del talento joven que migra hacia otras localidades por falta de oportunidades y la retención de las nuevas generaciones.
- La creación de nuevas instituciones de apoyo al capital emprendedor.

Insistimos en sostener en este trabajo que “las nuevas empresas y las empresas jóvenes son actores claves para una estrategia de desarrollo. Cada vez son más las evidencias de su contribución no sólo a la generación de empleos y a la introducción de innovaciones, sino también a la diversificación productiva y al rejuvenecimiento de las estructuras empresariales” (Kantis, 2018, p.12). Son en este sentido no sólo los gobiernos quienes están apostando cada día más al desarrollo local de la mano de políticas tendientes a fomentar el emprendedorismo, sino una gran cantidad de organizaciones que

siguiendo estos procesos de transformación se presentan comprometidos con el fomento de la cultura emprendedora en el país y el mundo.

4.3.1. La Visión Sistémica del Emprendimiento

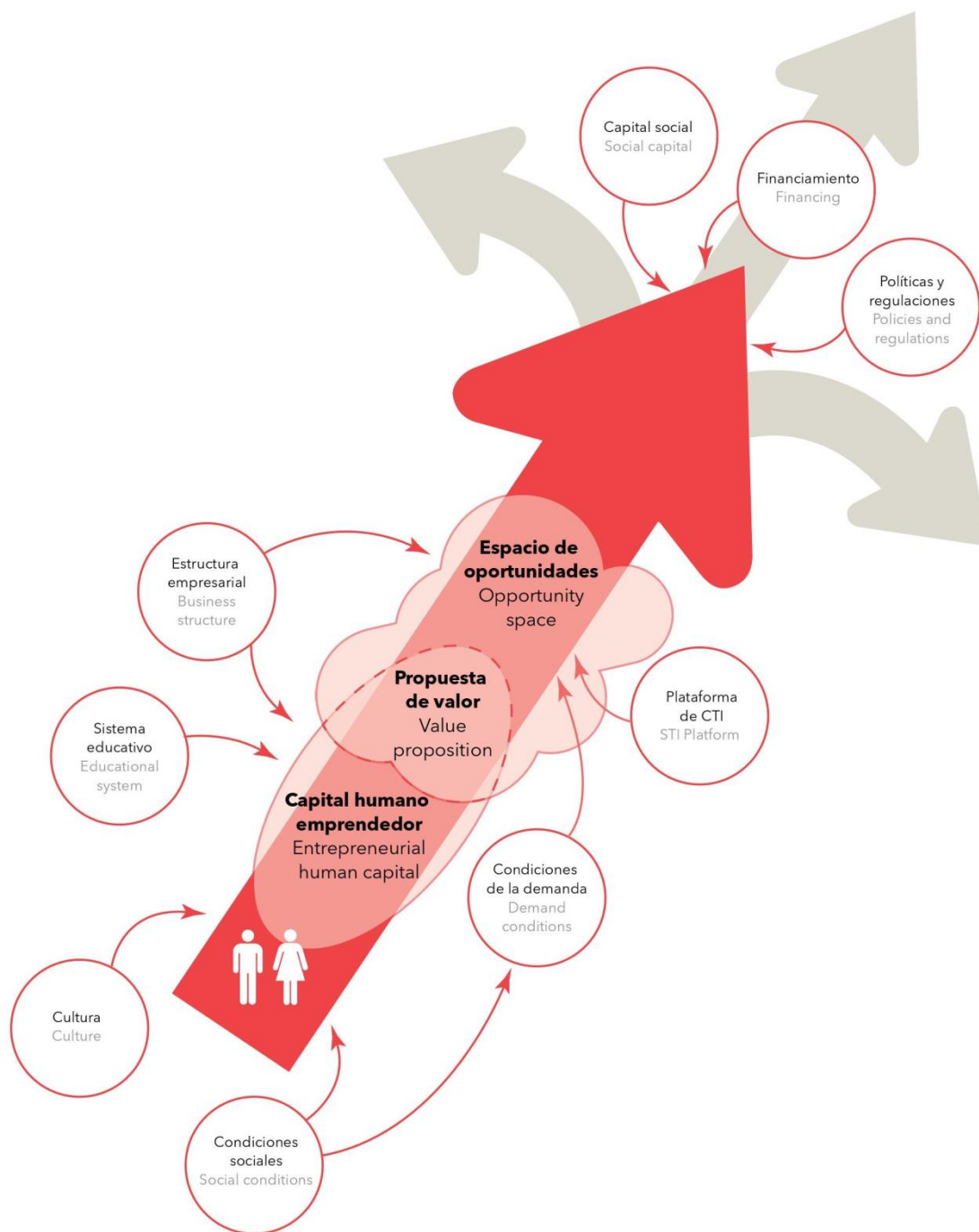
Este enfoque del emprendimiento, identifica dimensiones clave que dan cuenta de los diferentes factores sociales, culturales, económicos y políticos que afectan no sólo la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos dinámicos sino también la generación de futuros emprendedores. Éstas dimensiones se agrupan en torno a ejes conceptuales (Kantis, Federico e Ibarra García, 2015, p.31).

Ésta forma de ver el proceso de desarrollo emprendedor, muchas veces es utilizada para evaluar las condiciones sistémicas a nivel país, y se basa en considerar como primer eje al Capital Humano Emprendedor²⁸, determinado por la Cultura de la sociedad, las condiciones sociales de las familias, y el sistema educativo; como segundo eje al Espacio de Oportunidades, determinado por las Condiciones de la Demanda, la Estructura Empresarial y la Plataforma de Ciencia y Tecnología para la Innovación; y por último, el tercer eje conformado por los Factores que Promueven o inhiben el desarrollo de Emprendimientos Dinámicos, determinado por el Financiamiento, el Capital Social y las Políticas y Regulaciones estatales.

Lo importante de esta propuesta de análisis ofrecida por Kantis, es la posibilidad de descubrir la real incidencia de cualquiera de éstos elementos estructurales específicos, que son de vital importancia para países en desarrollo como el nuestro. Asimismo, asumiendo lo complejo del proceso del desarrollo emprendedor dada la cantidad de variables que inciden sobre el resultado esperado de generar más emprendedores y más empresas jóvenes, el enfoque sistémico nos ayuda a comprender que como conjunto de elementos interrelacionados entre sí que responden a un esquema o patrón de relaciones, cualquier decisión o acciones en consecuencia deberá ser cuidadosa y estratégicamente coordinada para evitar deficiencias.

²⁸ Entendido como la masa crítica de emprendedores con espíritu emprendedor, capaces de crear propuestas de valor para el mercado.

Visión Sistémica del Emprendimiento Dinámico



Fuente: Kantis, H., Federico, J. e Ibarra García, S. (2015).
 Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico
 América Latina en el nuevo escenario global

4.3.2. El Ecosistema Emprendedor

El concepto de Ecosistema Emprendedor fue utilizado por primera vez en un artículo de la Harvard Business Review²⁹, donde se argumentaba que las empresas no actuaban en un vacío sino en un complejo entramado de relaciones con clientes, proveedores, inversores (Moore, 1993).

Existen asimismo, innumerables definiciones al respecto, escritas por un gran número de autores involucrados en el estudio de la temática, y en líneas generales se puede considerar al Ecosistema Emprendedor como “el conjunto de actores, factores y procesos interconectados en una región geográfica específica que de manera formal o informal se conectan, arbitran y gobiernan el ambiente emprendedor local, con el fin de fomentar el espíritu, la innovación y el crecimiento empresarial determinando la creación de empresas innovadoras y de rápido crecimiento (Isenberg³⁰, 2011. Mason y Brown, 2014).

De todos modos, en virtud, de la diversidad de definiciones de Ecosistema Emprendedor, para simplificar adoptaremos para ésta Propuesta aquella que lo caracteriza como “el conjunto de actores (existentes y potenciales), organizaciones, instituciones y procesos que interconectados se combinan de manera formal o informal para explicar el desempeño del ambiente emprendedor local” (Mason y Brown, 2014, p.5). Siempre tomando al “Emprendedor” como el actor central de un proceso de transformación que permitirá su crecimiento, y no sólo al pensamiento limitado de crear un “entorno favorable”.

Es así como el ecosistema cobra vida si incide sobre el surgimiento de nuevos emprendedores y empresas jóvenes, y potencia las que están en crecimiento, y no simplemente por contextualizar al mismo. Queremos reiterar en este punto, la importancia de mirar el proceso emprendedor en forma

29 Harvard Business Review es una revista gerencial publicada desde 1922 por Harvard Business School Publishing, empresa propiedad de Harvard Business School. Es una revista de investigación enfocada en los profesionales de las empresas, en todos los niveles, siendo respetada por los altos ejecutivos, los académicos y los consultores.

30 Isenberg es profesor de práctica empresarial en Babson College Executive Education. Es pionero y uno de los autores más avanzados en el estudio de ecosistemas emprendedores y promotor de que estos deberían tener como objetivo el crecimiento empresarial extraordinario; instalando el debate entre las start-ups (empresas nuevas) y scale-ups (empresas en crecimiento).

conjunta (objeto + sujeto), donde sólo se obtienen los resultados deseados si la mirada de sistema y la cultura emprendedora generan condiciones saludables para la vida del emprendedor y el impacto esperado se verifica, o cuanto menos muestra avances positivos en la misión de aportar al crecimiento económico de las comunidades.

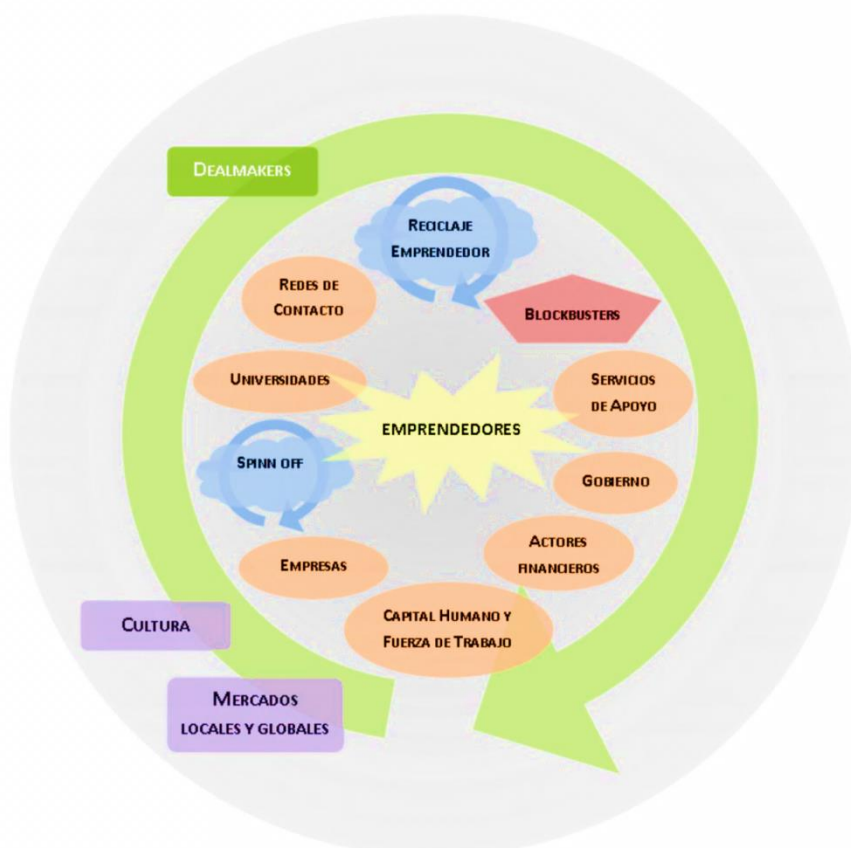
Esta interrelación emprendedor - ecosistema verifica una importancia cabal para el proceso emprendedor. El Estado y las instituciones de apoyo al capital emprendedor tienen la tarea de generar condiciones favorables para el ecosistema, pero asimismo el emprendedor es responsable de aprovechar tales condiciones y promover y potenciar aún más el sistema como actor central.

En la misma línea de pensamiento, el emprendedor argentino Andy Freire³¹, afirma que “un ecosistema emprendedor es un conjunto de personas y organizaciones, interrelacionados en una determinada localidad o región que trabajan desarrollando o aportando a la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos” (Freire, 2015, p.15)

En síntesis, el ecosistema emprendedor también merece ser analizado como un sistema, aunque es comúnmente utilizado para hacer referencia a las condiciones necesarias en término de interrelaciones para favorecer (en el marco de un entorno favorable), el surgimiento de nuevas empresas (start-ups) y el fortalecimiento de empresas jóvenes o de reciente creación en el medio (scale-ups), habitualmente en una determinada región, provincia o ciudad, asumiendo como señaláramos anteriormente, que no existen los ecosistemas ideales y que cada caso en cada lugar tiene sus particularidades; y el adecuado diagnóstico, permite descubrir las interrelaciones sobre las cuales trabajar y las deficiencias que corregir, siempre en un marco de adaptabilidad al territorio en que se practique el análisis, y/o se implementen las acciones de promoción del desarrollo emprendedor y el fomento de la cultura emprendedora.

³¹ Freire es Emprendedor argentino, Experto en innovación, tecnología y cultura organizacional. Ex Ministro de Innovación, Modernización y Tecnología de la provincia de Buenos Aires y fundador de más de 5 empresas. Fue nombrado uno de los 100 líderes globales del mundo por el World Economic Forum y miembro del Consejo Asesor Global de la Harvard Business School.

Actores del Ecosistema Emprendedor



Fuente: Recopilación de Álvarez Martínez, P. Ibarra García, S. Menéndez, C. Federico, J. y Kantis, H. (Prodem - 2016).-

En virtud de ello, y además de la necesidad de ensanchar la base de personas con espíritu emprendedor que desean llevar adelante un negocio, Kantis afirma que como mínimo un Ecosistema Emprendedor debería verificar la presencia de las siguientes condiciones y Actores para incidir en un contexto de apoyo al capital humano emprendedor:

- ✓ Una masa crítica de emprendedores y creadores de empresas jóvenes. (sujeto principal del ecosistema y razón de ser del mismo).
- ✓ Modelos de Rol o figuras inspiradoras ("blockbusters"), que son los artífices de motivar a otras personas a emprender y llevar adelante una idea de negocio y despertar la vocación emprendedora. Según Isenberg, un pequeño número de casos de éxito podrían impactar significativamente en la población.
- ✓ Cultura local favorable que contemple eventos de sensibilización, una presencia activa de los medios de comunicación para la difusión de

casos de éxito, y formación de capacidades emprendedoras en la comunidad.

- ✓ Sistema educativo (universidades, colegios e institutos), actores clave para brindar asistencia técnica y orientar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos con capacidades para emprender.
- ✓ Una masa crítica de capital humano y talento local con capacidades y aptitudes, disponibles para las nuevas empresas.
- ✓ Las Empresas, que juegan un papel importante en la adquisición de conocimientos y la potenciación de recursos humanos calificados, tanto como promotoras de nuevas empresas que puedan atender sus demandas; En muchos casos son modelos de rol para muchos empleados con espíritu emprendedor que se animan a desarrollar su negocio propio.
- ✓ Instituciones de Financiamientos (Bancos u otras) e inversores en emprendimientos: inversores ángeles³², fondos de inversión temprana³³, aceleradoras de negocios³⁴ y los más recientes, company builders³⁵.
- ✓ Los Profesionales, que ofrecen servicios a la comunidad.
- ✓ Los Mentores, por lo general son personas con trayectoria empresarial y experiencia en actividades comerciales y de negocios que pueden transmitir su experiencia y sus conocimientos a un gran número de emprendedores interesados.

³² personas (principalmente ex empresarios o ejecutivos de empresas) que deciden invertir parte de su dinero en proyectos emprendedores, aportando no sólo capital sino también experiencia, conocimientos y contactos.

³³ empresas que administran dinero proveniente de inversores institucionales y como parte de su portafolio de inversiones se dedican a los emprendimientos en su etapa temprana de crecimiento

³⁴ instituciones de acompañamiento a emprendedores que trabajan bajo el modelo de cohortes fijas a lo largo de un período breve (6 meses, habitualmente) e incluyen componentes formativos y de mentorías. Suelen trabajar con emprendedores que tienen ya un prototipo o producto mínimo viable.

³⁵ Son constructoras de empresas e forma conjunta con emprendedores. Similares a las aceleradoras aunque se diferencian porque tienen un foco en menos proyectos por cohorte, un acompañamiento más personalizado de los emprendedores y sus proyectos e inversiones más importantes a cambio de porciones más importantes del paquete accionario.

- ✓ El Estado (Nacional, Provincial y Municipal), aportando al ecosistema en aspectos clave tales como:
 - Programas específicos de apoyo al capital emprendedor.
 - Políticas fiscales y regulaciones (habilitaciones, tasas locales).
 - Inversiones en Infraestructura.
 - Educación.
- ✓ Redes de emprendedores e instituciones. Se destacan en este punto la presencia de “dealmakers”³⁶.
- ✓ Reciclaje Emprendedor, hace referencia a aquellos actores que favorecen el desarrollo del ecosistema emprendedor, emprendiendo continuamente en diferentes oportunidades de negocio, o asumiendo otros roles como modelos de rol o consultores, como figuras destacadas del medio y la temática, útiles para políticas y gestión del desarrollo emprendedor local.
- ✓ Surgimiento de “Spin Off”, entendidos como empresas nuevas o instituciones que nacen de otras que ya existen.

Para finalizar, y definir un Ecosistema Emprendedor, la mayoría de los autores coinciden en la necesidad de que exista:

- ✓ Una masa crítica de actores,
- ✓ Una densa red de conexiones y colaboración entre los actores especializados del ecosistema, que viabilicen la realización de negocios y que apoyen el desarrollo de las firmas y,
- ✓ Factores de aglutinamiento para facilitar las conexiones entre los emprendedores, las firmas jóvenes y los recursos del ecosistema (servicios, clientes, talentos, financiamiento, etc.).

³⁶ Se trata de ex-empresarios, emprendedores, miembros de instituciones, profesionales o gerentes) que por su trayectoria han desarrollado un importante acervo de contactos de alta calidad y que facilitan las relaciones al interior de los ecosistemas.

En este apartado, nos interesa abordar resumidamente el marco conceptual que hace a las políticas de desarrollo emprendedor y definir cómo surgen y cómo se establecen respecto de la intervención del Estado en los distintos tipos de políticas que existen y cuáles son sus implicancias en los emprendedores y emprendimientos locales.

Generalmente, podemos distinguir una secuencia de etapas asociadas a una política pública, como se expresa en el siguiente gráfico:



Esta es sólo una descripción de un ciclo típico que debería verificarse en la realidad; sin embargo, ésta situación no se identifica con regularidad y cumpliendo el orden secuencial. De hecho muchas veces sucede, especialmente en el marco de políticas de desarrollo emprendedor, la no verificación de la etapa de evaluación, importante para la retroalimentación.

Para referirnos a las Políticas de Desarrollo Emprendedor, propiamente dichas, utilizaremos la definición de Kantis que las señala como “aquellas dirigidas a promover y fortalecer el conjunto de factores, actores y relaciones para contribuir al surgimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas a lo largo de las distintas etapas del proceso de emprendimiento”. (Kantis, 2015). Al respecto de la definición, el autor la justifica en razón de que:

- ✓ No sólo se refieren al momento de la creación de una empresa, sino que abarcan todo el proceso emprendedor.
- ✓ Define una amplia gama de áreas de intervención que están vinculadas no sólo con los factores que contribuyen a que surjan emprendedores y empresas (capital humano emprendedor) sino también a que éstos puedan crecer y escalar sus proyectos.
- ✓ Plantea que el objetivo excede a los emprendedores e incluye también a aquellos actores institucionales que los acompañan y que forman parte del ecosistema emprendedor.

La razón de ser de la intervención del Estado en materia de políticas públicas de desarrollo emprendedor, se justifica muchas veces en las teorías tradicionales que ponderan la existencia de “fallas de mercado”, donde el libre mercado no funciona correctamente respecto de aspectos centrales; en nuestro caso, el acceso al financiamiento por ejemplo, puede ser altamente dificultoso para un emprendedor que pretende dar sus primeros pasos en el desarrollo de actividades económicas y es probable que no tenga las garantías para solicitar créditos blandos, entre otros apoyos. Asimismo, la bibliografía de consulta muestra situaciones similares respecto del capital humano emprendedor y su capacitación y necesidades de información, donde el Estado puede hacer aportes significativos por obvias razones.

Un aspecto que nos interesa abordar especialmente en éste trabajo, es la falla de mercado que existe en materia de interrelaciones entre actores del ecosistema, muchas veces deficientes en relación a la cantidad de actores e instituciones vinculadas a la temática, que no verifican acciones conjuntas coordinadas y esto en ocasiones entorpece el impacto sobre los beneficiarios que podría potenciarse con la articulación.

En La Rioja, este fenómeno es actual y dominante. La influencia de la temática del emprendedorismo se ha instalado como fenómeno “curioso” e interesante, y muchas veces es aprovechado por el propio Estado para un uso “político” de las eventuales intervenciones, olvidando por completo las bondades de convocar a los diferentes actores a un trabajo conjunto y coordinado en función a las áreas de injerencia de cada uno.

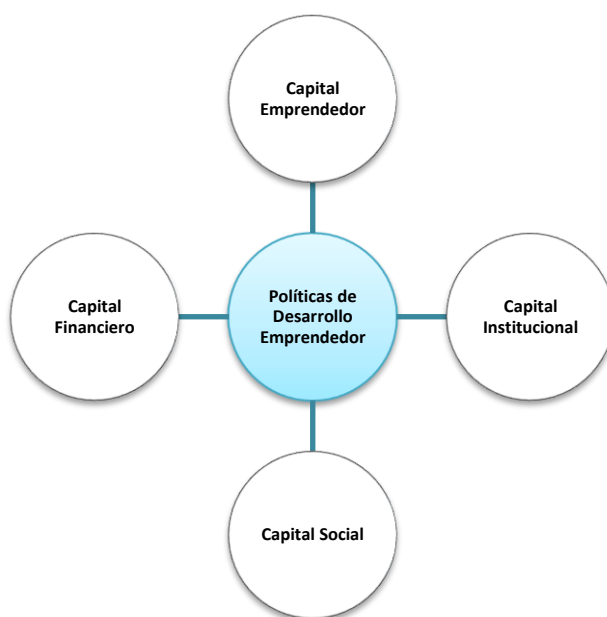
Esta propuesta pretende cumplir sus objetivos de intervención, sobre la base de la articulación de actores protagonistas y una política coordinada de trabajo; siguiendo la premisa de que las políticas deben ser diseñadas como procesos colectivos de aprendizaje institucional, asumiendo errores y aciertos, pero posibilitando con ellos, el proceso de retroalimentación del modelo. Asimismo, no es objeto de la misma generar altas expectativas en relación al desarrollo emprendedor en altos niveles de escalabilidad, pero sí sentar las bases para establecer un punto de partida razonable para instalar y posicionar al emprendedorismo en la comunidad y comenzar a transitar el proceso de transformación hacia una sociedad emprendedora.

Por otra parte, se estima conveniente mencionar en este trabajo, los lineamientos generales de un estudio elaborado por el Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem) de la Universidad Nacional de General Sarmiento, que establece las principales área de intervención del Estado en el marco de políticas de desarrollo emprendedor, proponiendo el esquema de las “4C” del Desarrollo Emprendedor. A saber:

- Capital Emprendedor: acciones que buscan que una mayor cantidad de personas consideren como una opción deseable y viable la creación de una empresa. (Ej.: eventos de sensibilización, ferias y exposiciones). También es importante la identificación y difusión de modelos de rol y figuras inspiradoras para emprendedores, donde los medios de comunicación tienen un papel primordial. Incluye además, las diferentes iniciativas emprendedoras que surgen en los distintos niveles educativos (como eventos concretos como concursos hasta programas más ambiciosos que promueven la vocación emprendedora entre los estudiantes al tiempo que trabajan sobre sus competencias y habilidades. Asimismo, se consideran las actividades

de capacitación realizadas por otras instituciones fuera del sistema educativo (institutos, fundaciones u ONG).

- **Capital Institucional:** Incluye todas aquellas políticas destinadas a fortalecer las capacidades de las instituciones dedicadas al emprendedorismo en general (fortalecimiento de Incubadoras, clubes de emprendedores y aceleradoras por ejemplo); lo conforma además las acciones vinculadas a la implementación del programa de mentores, etc. Asimismo, las regulaciones y trámites a nivel local son acciones de apoyo a este capital.
- **Capital Social:** acciones tendientes a fortalecer las relaciones que existen entre los diversos actores que integran el ecosistema local, como asimismo la implementación de políticas que promueven un mayor relacionamiento de los emprendedores con otros, con instituciones, inversores, mentores, entre otros. Espacios de coworking e intercambio para establecer lazos entre locales y actores que forman parte de otros ecosistemas externos.
- **Capital Financiero:** Se destacan al respecto las posibilidades de intervención del Estado en las distintas etapas y necesidades de financiamiento (capital semilla; fondos de capital emprendedor; financiamiento de capital de trabajo; créditos blandos o a tasa 0%).



Fuente: Prodem – Las 4C del Desarrollo Emprendedor

Por último, y para cerrar el marco conceptual que nos interesa a los efectos de la aplicación de políticas públicas para el desarrollo emprendedor, se deja una clasificación sintética de las mismas, con la que concuerdan la mayoría de los autores involucrados en el estudio de la temática. A saber:

Según el territorio:

- Políticas nacionales (para todo el país; ej.: fondo semilla)
- Políticas provinciales (específicos para segmentos determinados)
- Políticas locales (diseñadas e implementadas por municipios)

Según el foco de actuación:

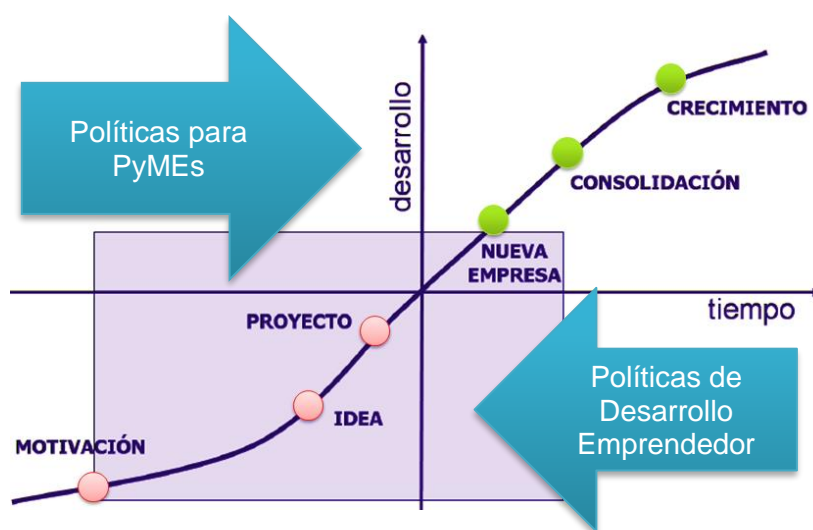
- Genéricas (apoyo a nuevas empresas en general)
- De nicho (apoyo a segmentos específicos de emprendedores)
- Holísticas (combinación de ambas)

Según la configuración institucional:

- De 1º piso: (aplicadas directamente sobre los emprendedores)
- De 2º piso: (aplicadas a través de instituciones intermediarias)

Según las etapas del ciclo de vida de las empresas y su finalidad:

- Tipo I: ensanchar la base de emprendedores.
- Tipo II: fomentar espacios de oportunidades.
- Tipo III: facilitar la concreción y arranque.
- Tipo IV: potenciar la expansión y el crecimiento.
- Tipo V: impulsar la innovación empresarial.
- Tipo VI: desarrollar y fortalecer las instituciones.



Fuente: Kantis, H., Federico, J. e Ibarra García, S. (2015).

V. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

Algunas consideraciones importantes

En virtud de lo señalado en párrafos anteriores, se estima conveniente dejar claro, que uno de los estímulos del presente trabajo, tiene que ver con llamar la atención y el interés del Estado provincial, para originar una intervención más activa y protagonista en el ecosistema emprendedor, en virtud de los beneficios que puede generar una Política Pública seria orientada principalmente a ensanchar la base de emprendedores, fomentar los espacios de oportunidades y facilitar la concreción y arranque (políticas de desarrollo emprendedor de tipo I, II y III, según vimos).

Esta situación se puede verificar seguidamente en los objetivos propuestos, y en las Actividades 7 y 9, particularmente.

Sin embargo, es importante dejar muy claro, que cada objetivo o actividad propuesta en éste trabajo, lleva implícito un conjunto de expectativas respecto a la conducta esperada por parte del Estado, en término de la importancia de su protagonismo al considerar todos los fundamentos que serán generados por la difusión de todo el “movimiento emprendedor” que se espera provocar.

Con ese fin el presente Proyecto contempla la realización estratégica de diferentes Eventos de Sensibilización y Fortalecimiento del Capital Humano Emprendedor y competencias emprendedoras en las diferentes etapas del proceso emprendedor, que comprenden: la valoración social del rol del emprendedor / casos locales; el posicionamiento del tema en agenda pública; el estímulo y motivación a emprender; la sensibilización en colegios secundarios; las publicaciones en medios gráficos, digitales y/o audiovisuales; la potenciación de modelos de rol / empatía con emprendedores, entre otros.

En éste sentido, la propuesta espera especialmente que el Estado comprenda los beneficios señalados en la guía de apoyo a gobiernos locales (del Programa Nacional Ciudades para Emprender), entre ellos: la importancia de las políticas con foco en las personas; la incorporación de la temática al sistema educativo provincial; facilitar el acceso al asesoramiento técnico;

favorecer la asociatividad y la consolidación de redes; impulsar la cultura emprendedora; generar participación emprendedora; potenciar la competitividad; proveer información del mercado y la demanda; promover la capitalización de las empresas y articular con todos los actores.

Incluimos asimismo como acción determinante a los fines de favorecer el cumplimiento de los objetivos que se plantean seguidamente, la importancia de adherir a la Ley Nacional de Apoyo al Capital Emprendedor N° 27.349/2017, cuya implementación en nuestra provincia no se verifica al momento de ésta propuesta.

De todos modos, asumido e Identificado el problema, y considerando que con el Fomento de la “Cultura Emprendedora”, es posible un efecto positivo gradual en las dimensiones Capital Humano emprendedor, Sistema Educativo, Espacio de Oportunidades Locales, Financiamiento, Capital Social, Apoyo Institucional y Políticas y Regulaciones Locales, para potenciar en forma conjunta al Desarrollo Emprendedor Local, se plantean en este capítulo, los objetivos de intervención propuestos, asumiendo en este trabajo que muchas veces el desarrollo emprendedor y la cultura emprendedora como tales, y en el marco de un proceso de transformación institucional y política, pueden no ir de la mano en los períodos de tiempo que el autor de esta propuesta podría desear, puesto que en muchos lugares por más esfuerzos institucionales, de infraestructura y/o de promoción del emprendedorismo con miras a crear las condiciones mínimas adecuadas para un buen ecosistema se realicen, el surgimiento de una cultura emprendedora con bases sociales sólidas podría demorar mucho más tiempo.

Interesa, no obstante, que considerando la existencia de sujetos con espíritu emprendedor en la provincia, artífices de las bases que la sociedad necesita para estimular a la comunidad a pensar en el emprendedorismo como una alternativa viable y positiva para el crecimiento económico de la provincia, éstos y otros que se sumaran potencialmente por la propia sinergia del proceso, se encuentren cada vez más con las mejores condiciones para hacerlo, como el puntapié inicial para la verdadera transformación económica, social y política de la provincia.

Hacia la Creación de un Parque y Polo Tecnológico Provincial

En otro orden, y anhelando que el Estado provincial adopte un rol protagónico en el ecosistema emprendedor e intervenga activamente en el diseño, formulación e implementación de Políticas Públicas de Desarrollo Emprendedor, la presente Propuesta contempla, además, sentar las bases para la creación de un Parque y Polo Tecnológico Provincial, que genere una estructura para reunir centros de excelencia y empresas, y producir sinergias entre el sector productivo y el de la ciencia y tecnología, con el fin de promover la instalación de nuevos emprendimientos tecnológicos y potenciar la competitividad del tejido industrial y de servicios en nuestra provincia.

Los Parques Tecnológicos tienen por objeto promover la generación y transferencia de conocimientos y tecnologías, en virtud de las redes y vínculos con unidades académicas, centros tecnológicos y/o de investigaciones científicas y de innovación productiva, favoreciendo la competitividad de un conjunto de empresas radicadas en un territorio determinado que garantice las condiciones para la instalación de la infraestructura de las nuevas empresas y su funcionamiento.

Según el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MinCyT), los Polos Tecnológicos tienen, entre otras, la función de “brindar asesoramiento mediante un organismo de gestión constituido por especialistas que impulsen la vinculación de las empresas entre sí y de éstas con los centros de investigación u otros organismos científicos tecnológicos o de innovación productiva”.

En rigor de verdad, ésta es una iniciativa anunciada en varias oportunidades, pero postergada por los gobiernos provinciales de turno que se sucedieron hasta la fecha en las dos últimas décadas. Sin embargo, creemos importante plantear decididamente la necesidad de su implementación durante el próximo gobierno, habida cuenta del acelerado avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en el mundo de los negocios y del especial interés para el nuevo mundo emprendedor, que hace necesario posicionar a la provincia en la vanguardia de la producción tecnológica, alentando la radicación de empresas de tecnología, en el marco de esta propuesta de intervención que promueve el desarrollo emprendedor local

sustentable y la cultura emprendedora en La Rioja.

En este punto, surge además la necesidad de “refuncionalizar” el actual parque industrial riojano hacia una mirada tecnológica e innovadora con miras a pensar en La Rioja para insertarse en el mercado tecnológico y producir para el país y el mundo, generando nuevos puestos de trabajo genuino para los riojanos.

En efecto, la provincia cuenta en la actualidad con un espacio físico utilizado para la radicación de empresas que se acogieron al Régimen Especial de Franquicias Tributarias ofrecidas por la Ley Nacional de Desarrollo Económico N° 22.021/1979 implementada en La Rioja entre 1980 y 2012, que extendió sus beneficios hasta el año 2023.

Algunos incentivos tributarios y/o beneficios operativos regulados en ella incluyen:

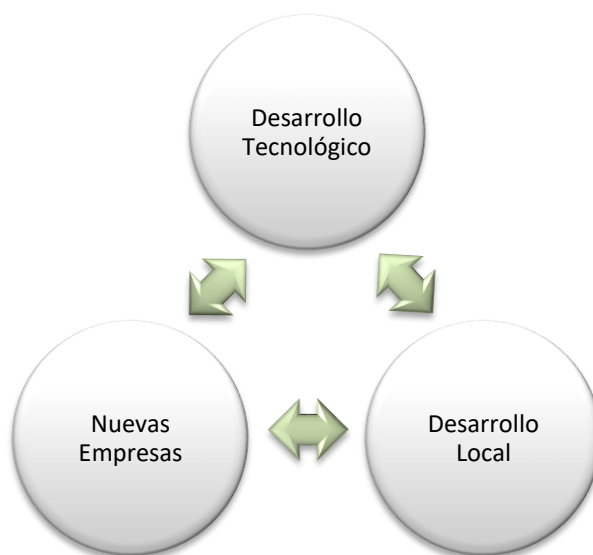
- ✓ Exención durante 15 ejercicios del Impuesto a las Ganancias en escala decreciente equivalente a un 1100% del impuesto a tributar.
- ✓ Exención durante 15 ejercicios del Impuesto al Capital de las Empresas.
- ✓ Impuesto al Valor Agregado: liberación durante 15 ejercicios en escala decreciente equivalente al 1.100% (compra-venta).
- ✓ Exención de derechos de importación y todo otro derecho o impuesto especial sobre la importación de bienes de capital cuando los mismos no se producen eficientemente en el país.

Además, contempla beneficios asociados a la generación de mano de obra y reinversión de utilidades; y otros destinados a inversores.

No obstante, y por cuestiones de coyuntura económica nacional y falta de políticas públicas provinciales de apoyo al capital emprendedor y sostenimiento de las empresas actuales, la provincia atraviesa en los últimos años un progresivo deterioro del conglomerado de industrias instaladas y un importante descuido de las condiciones de infraestructura y accesibilidad al predio industrial, manteniendo hoy una clara desventaja comparativa con otras provincias, respecto de la generación de políticas estatales de soporte que aseguren condiciones para promover el interés de capitales externos y la radicación de nuevas empresas en nuestro territorio.

Por lo expuesto, se considera conveniente incluir en el marco de este trabajo, la posibilidad concreta de impulsar (en forma conjunta con la elaboración de un documento que sirva de base para el diseño e implementación de Políticas Públicas de Desarrollo Emprendedor por parte del Estado), la creación de un Parque y un Polo Tecnológico Provincial que contemplen beneficios similares a los regulados por la ley de promoción industrial, pero especialmente dirigidos a emprendedores y empresas de base tecnológica, aprovechando asimismo todas las oportunidades de financiamiento afín a la temática que existen en el país, y gestionando posibilidades de inversión externa susceptibles de ser obtenidas para éste tipo de iniciativas públicas.

La Rioja debe indudablemente adaptarse a los nuevos escenarios, y favorecer el progreso de actividades científicas y tecnológicas; apoyar institutos de investigación para el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica locales, y externas a la provincia con incentivos concretos para su radicación, contribuyendo al desarrollo emprendedor del territorio en el marco de un ambiente de innovación y de transferencia de conocimientos para la generación de nuevos productos y servicios, en un proceso de retroalimentación y mejora continua.



Fuente: elaboración Propia

En la actualidad, las políticas de innovación basadas en la implantación de Parques y Polos Tecnológicos, son algunas de las herramientas cada vez más comunes que utilizan los gobiernos de todo el mundo, en su anhelo de replicar el éxito de casos emblemáticos como Silicon Valley, tal como vimos en el punto 3.1.1 de éste trabajo. Insistimos en que no es intención de ésta Propuesta replicar ecosistemas ideales con características muy peculiares de contexto y evolución, pero sí se cree oportuno impulsar el Desarrollo Tecnológico para contribuir al Desarrollo Local de la provincia, gestando una masa crítica de emprendedores orientados a la generación de soluciones tecnológicas para la producción de nuevos bienes y servicios.

A nivel nacional, en la actualidad se encuentra en el Congreso de la Nación la presentación de un Proyecto de Ley para la creación de un “Programa Nacional de Promoción y Desarrollo de Parques y Polos Tecnológicos”, como herramienta de política de desarrollo e innovación productiva, que de prosperar y ser aprobado será una buena oportunidad para fomentar el desarrollo de emprendimientos, PyMEs y nuevas empresas tecnológicas locales; y atraer aquellas externas a la provincia interesadas en radicarse en nuestro territorio por la oferta de condiciones favorables para la instalación, en el marco de un nuevo Modelo de Desarrollo basado en políticas de innovación y gestión del talento local.

Dicho proyecto, ya cuenta con el visto de bueno de varios Diputados Nacionales y entre algunos de sus contenidos impulsa la creación del “Fondo de Promoción de Parques y Polos Tecnológicos” con el objeto de ofrecer líneas de financiamiento para:

- ✓ La adquisición de bienes inmuebles para la creación de parques tecnológicos.
- ✓ La infraestructura destinada al funcionamiento.
- ✓ La adquisición de infraestructura tecnológica para las personas jurídicas que sean parte de un parque o polo tecnológico.
- ✓ La implementación de planes de mejora de gestión y gerenciamiento.

Asimismo, el Proyecto prevé acciones para atraer capital externo y una articulación con gobiernos provinciales para regular convenientemente beneficios impositivos que promuevan la radicación de empresas en los

diferentes territorios.

En forma complementaria, se incluye la consideración de los beneficios de la Ley Nacional N° 27.506/2019 – Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (recientemente aprobada y con vigencia desde el 01/01/2020 al 31/12/2029), que contiene beneficios tributarios y otros que favorecen la competitividad de las actuales y potenciales empresas del sector. La norma busca crear de 215.000 a 800.000 nuevos puestos de trabajo de calidad y 15.000 millones de dólares de exportaciones anuales para el año 2030.

La Ley de Economía del Conocimiento incluye actividades tales como: Software, Biotecnología, las Industrias Aeroespacial y Satelital, Audiovisual, Servicios Geológicos y de Prospección y relacionados con Electrónica y Comunicaciones, Centros de Exportación de Servicios Profesionales, Investigación y Desarrollo, Nanotecnología, Nanociencia y la Industria de Bienes 4.0.³⁷

En virtud de los buenos antecedentes de la provincia en materia de obtención de créditos internacionales (en 2017 obtuvo 200 millones de dólares para la ampliación de su parque de energía eólica, entre otros) se espera que la misma considere evaluar y gestionar de igual modo para éstas importantes iniciativas de Desarrollo Local, financiamiento externo mediante la presentación de Proyectos ante organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo; el Banco Mundial; la UBS (Unión de Bancos Suizos), u otros relacionados interesados en aportar a la problemática del Desarrollo Local en los territorios.

Por último, se espera además poner en funcionamiento la Casa de La Rioja en China (inaugurada en 2017), ubicada en Kuang Chun, la provincia más rica de China, que constituye un Polo Tecnológico y Económico con más de 100 millones de habitantes. Se promueve asimismo, la gestión de beneficios comerciales y/o crediticios para nuestro propio Desarrollo Local.

Con el ideal entonces, de construir a lo largo del tiempo una “Provincia de Oportunidades” que genere mejoras en el Desarrollo Emprendedor Local, los objetivos definidos para la presente Propuesta son:

³⁷ El término Industria 4.0, se utiliza para hacer referencia a la denominada “cuarta revolución industrial”, que tiene sustento en la evolución tecnológica, el desarrollo de sistemas y la conectividad, y un salto cualitativo en la producción de nuevos bienes y servicios, en base a las nuevas TICs aplicadas a la Industria.

Objetivo General

- Impulsar el Desarrollo Emprendedor Local en la provincia de La Rioja y Fomentar su Cultura Emprendedora.

Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo y fortalecimiento del ecosistema emprendedor de la provincia de La Rioja.
- Elaborar una propuesta que sirva de base para el diseño de Políticas Públicas para el próximo Gobierno provincial, y para ser tratado por el Consejo Económico y Social de la provincia.
- Generar redes de apoyo entre actores locales del sector público, privado y de la sociedad civil.
- Incorporar (y/o revalidar) la temática del Emprendedorismo en la agenda de los actores claves del ecosistema emprendedor.
- Instalar en la comunidad local la valoración social del Emprendimiento, sensibilizando en el desarrollo de actitudes favorables para Empezar.
- Fortalecer el papel de los medios de comunicación y la generación y difusión de eventos de sensibilización.
- Potenciar el surgimiento de modelos de rol y figuras inspiradoras locales.

VI. ACTIVIDADES Y MÉTODOS PRINCIPALES

Planteado el Problema, y definido los objetivos que abordará ésta iniciativa, nos proponemos en éste capítulo, considerar los principales ejes de trabajo a tener en cuenta por la Institución impulsora, en el marco de la interrelación con todos los actores del Ecosistema Emprendedor, para dar los primeros pasos en el desafiante camino de transformar a La Rioja en una “Ciudad para Empezar”³⁸.

³⁸ Según el informe 2016 de la Secretaría de Emprendedores y de la PyMe del Ministerio de Producción de la Nación, “una Ciudad para Empezar es aquella que ofrece condiciones cada vez más favorables para que los emprendimientos y empresas jóvenes locales –liderados por

6.1. Actividades

Para llevar adelante las mismas, y ejecutar los procesos de articulación y promoción, se establece la conformación de un Equipo de Gestión, que asumirá la misión de implementar el Proyecto y coordinar las tareas a realizar.

El mismo, estará compuesto principalmente, por los integrantes del Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores (INITRAFE - institución impulsora de la propuesta), perteneciente a la Universidad Nacional de La Rioja, por lo que los honorarios y gastos eventuales varios del mismo, serán solventados con fondos propios del presupuesto asignado al Instituto y a su Incubadora, por ello en principio no será necesario la contratación de terceros para la implementación, a excepción de que las circunstancias así lo demanden.

Asimismo, conforman el Presupuesto de ejecución, los fondos obtenidos por el Instituto, por su participación en Programas nacionales de fomento del emprendedorismo, entre ellos “Universidades Emprendedoras”, que le otorgará a fin de 2019, la suma de \$300.000, para objetivos de promoción según señalaremos más adelante; y los eventuales ingresos adicionales que surjan de los “Convenios Específicos de Cooperación Institucional y Asistencia Técnica para la Promoción del Desarrollo Local y La Cultura Emprendedora en La Rioja” – (ver Modelos en Anexo II)

De igual modo, el Proyecto deja abierta la posibilidad de administrar fondos extra, provenientes de otras organizaciones del ecosistema local, ofrecidos voluntariamente o bajo cualquier otra modalidad de vinculación, para fines específicos respecto del objeto del Proyecto.

Equipo de Gestión – Miembros INITRAFE

1	Director del Equipo ejecución (Director INITRAFE) – MBA
3	Licenciados en Administración
2	Contadores Públicos
2	Licenciados en Comunicación Social (prensa y difusión)
1	Abogado
1	Lic. en Marketing

su propia gente y/o de otras localidades-, se constituyan en un motor potente de creación de valor, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la comunidad

Actividad N° 1

- Revisión final y recopilación de fuentes de información del Proyecto de Desarrollo Emprendedor Local y fomento de la Cultura Emprendedora en La Rioja.

Responde a la necesidad de preparar y revisar el proyecto y sus antecedentes a los efectos de preparar la presentación y fundamentos ante el Equipo de Gestión.

Actividad N° 2

- Presentación del Proyecto ante el Equipo de Gestión del Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores (INITRAFE – UNLaR)

Se prevé la socialización del Proyecto con todo el Equipo de Gestión para lograr consensos y generar estrategias para la implementación.

Actividad N° 3

- Realización de Entrevistas previas y Reuniones de trabajo con “Actores principales del Ecosistema Emprendedor y Sectores interesados”, para la implementación y Comunicación efectiva del Proyecto. (Estrategia de organización operativa conjunta).

Se prevé la socialización del Proyecto, con los principales referentes del ecosistema emprendedor y con todos aquellos participantes que a su juicio también deberían participar del Proyecto. La información obtenida de éstos es fundamental, por lo que se prevé encuentros de trabajo específicos e integradores. Incluye capital e interior de La Rioja, en las Sedes Universitarias y Delegaciones.

Actividad N° 4

- Elaborar un Plan de Trabajo articulado con actores locales del Sector Público, Privado, y de la Sociedad Civil.

- Se plantea ésta actividad, para el diseño de un sistema interno de trabajo que favorezca la comunicación con todo el grupo de trabajo que colaborará con el proyecto.

Actividad N° 5

- Realización de un Diagnóstico Profundo del Ecosistema Emprendedor Local, con la participación de la mayor cantidad de actores de se integren al Proyecto (panel ampliado).

En esta instancia, el propósito es aprovechar la difusión del Proyecto y la incorporación de una importante diversidad de actores (actuales o potenciales) y el logro de un “Panel Ampliado”, para realizar como actividad principal e ineludible, una ampliación del Diagnóstico del Ecosistema Emprendedor en general y de las Instituciones que lo componen en particular; planteando bases conceptuales, indicadores y herramientas más aproximadas a la realidad, que servirán de base para fortalecer el Proyecto y continuar las actividades de promoción del desarrollo local y la cultura emprendedora.

Actividad N° 6

- Formalización de la Agenda Anual de Cátedra. Diseño e implementación del “Registro de Emprendedores Locales”; “Modelos de Rol - figuras inspiradoras locales” y “Mentores”.

Se prevé trabajar en forma conjunta con la Cátedra de Formación de Emprendedores de la Universidad Nacional de La Rioja, y que sea la encargada de establecer una Agenda en Capital y Sedes del Interior para trabajar en el diseño de éstos registros como trabajo de extensión para alumnos; y brinde el marco áulico y temático para la presentación de figuras inspiradoras en sede capital y el interior de la provincia, convocados a ejercer su rol en cada evento o actividad pertinente, manteniendo la base de datos actualizada con el surgimiento de nuevos exponentes.

Actividad N° 7

- Elaborar un Documento borrador que sirva de base para el Diseño e Implementación de Políticas Públicas de Desarrollo Emprendedor y Fomento de la Cultura Emprendedora por parte del Estado.

Para la realización de ésta actividad, se prevé trabajar en forma conjunta con el Instituto de Análisis de Políticas Públicas, perteneciente al Departamento Académico de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, de la Universidad Nacional de La Rioja, y los organismos interesados del Gobierno provincial. El objetivo, es presentar posteriormente este documento ante el Estado Provincial, para que el mismo pueda asumir un rol activo frente al proceso interviniendo en acciones vinculadas al capital humano emprendedor; al capital institucional; al capital social y al capital financiero.

Actividad N° 8

- Establecer una Agenda de Fortalecimiento Institucional y Celebrar Convenios de Colaboración Específicos con Organizaciones del Ecosistema y Municipios de Capital e Interior.

Ésta actividad es de suma importancia para el Proyecto puesto que en virtud de las reuniones de trabajo, articulación y presentación de los beneficios del Desarrollo Emprendedor Local y el Fomento de la Cultura Emprendedora en La Rioja, se procura establecer fuertes lazos de trabajo y compromiso con la temática para potenciar el surgimiento de nuevos emprendedores en la provincia. Son entonces, de vital importancia las negociaciones realizadas en consecuencia y el posicionamiento del Instituto en el ecosistema local.

Actividad N° 9

- Presentación Formal del Proyecto de Promoción del Desarrollo Emprendedor y Fomento de la Cultura Emprendedora ante el Consejo Económico y Social de La Rioja.

El Consejo Económico y Social de La Rioja, sesionó por primera vez el 27 de septiembre de 2017, a convocatoria del Gobernador de la Provincia. Creado por la Constitución provincial, es un órgano colegiado de carácter consultivo.

Tiene como objetivos promover un ámbito de diálogo y articulación, entre los representantes de diversos sectores sociales y económicos de la provincia. Viabilizar e institucionalizar la participación de los agentes locales, vinculados al desarrollo de la provincia, en la planificación y formulación de su política socio-económica.

Actuar como canal de comunicación entre los agentes locales vinculados al desarrollo de la provincia, y el gobierno provincial y fomentar el crecimiento y el progreso.

El Consejo Económico y Social está integrado en forma permanente por un representante de cada una de las Asociaciones u Organizaciones Empresarias, Colegios o Consejos Profesionales, Universidades, Cooperativas, Asociaciones Gremiales, entre otros.

La estrategia de poner en la mesa de discusión provincial la importancia de promover el desarrollo emprendedor local y la cultura emprendedora, tiene que ver con la cantidad de protagonistas principales del medio que, entendemos, convencidos de la propuesta y la importancia, ejercerán presión al Estado Provincial para la generación de Políticas Públicas por un lado, y serán interlocutores válidos para la propuesta en sus ámbitos de incumbencia, incorporando la temática en sus agendas de trabajo, por el otro.

El Proyecto sería presentado por el Rector de la Universidad Nacional de La Rioja (ya se cuenta con la validación y conformidad), y sometido a debate entre los meses de agosto y septiembre de 2020, esperando influir en la contención presupuestaria del Estado para el próximo ejercicio económico.

Actividad N° 10

- Promoción de todos los Programas Nacionales de Apoyo a la Actividad

Emprendedora dirigidos a Instituciones del Ecosistema y Emprendedores; Asistencia para la Inscripción y soporte, ante la apertura de Convocatorias.

Se pretende con ésta actividad, dar solución a la deficiencia observada en varias instituciones locales que por desconocimiento, falta de iniciativa o interés no aplican regularmente a programas nacionales de vital importancia para sus áreas de trabajo y para la promoción de la temática. Ej. Programa Ciudades para Empezar no aplicado por ningún Municipio de la provincia (falta de matrices diagnósticas, antecedentes y propuestas de valor inexistentes).

La inscripción de Instituciones y Emprendedores a cualquier Programa o Línea de Financiamiento Nacional, queda sujeta a las diferentes fechas de apertura de Convocatorias a lo largo del año.

Actividad N° 11

- Realización de Charlas, Capacitaciones, Eventos de Sensibilización, y presentación de Modelos de Rol para el Fomento de la Cultura Emprendedora. Estrategias Varias. Reuniones de Trabajo y Evaluación de Estado de Situación y avances.

Se contemplan todas las acciones mencionadas precedentemente para fomentar la temática del emprendedorismo y la valoración social del emprendimiento. Incluye Hackathons, Networking y Coworking.

Actividad N° 12

- Promoción del Emprendedorismo y Eventos en Colegios Secundarios Públicos y Privados. Recopilación de experiencias y Fundamentos para Diseño de Proyecto de implementación en Planes de Estudio

Empezar desde el colegio. El colegio debe ser un espacio de formación para promover la vocación emprendedora y legitimar el rol del emprendedor en el Desarrollo Económico de nuestra provincia de La Rioja. El Gobierno debe capacitar y brindar las herramientas de

formación necesarias para inculcar el espíritu emprendedor en cada etapa de la vida del riojano. Por ello, se considera importante recopilar experiencias y antecedentes para lograr Incorporar el Emprendedorismo en los programas de estudio y fomentar las prácticas escolares vinculadas a la cultura de emprender. La escuela secundaria es sin dudas el nivel educativo más determinante en el desarrollo del potencial emprendedor de nuestros jóvenes y el momento ideal para sembrar la semilla emprendedora de nuestros futuros creadores de empresas. Debemos alentar y motivar a nuestros jóvenes a despertar su interés y mirar el futuro con la mente abierta para poder hacerse cargo de su propio desarrollo personal.

Actividad Nº 13

- Difusión Integral de todas las Acciones y Actividades en los Medios de Comunicación Locales relevantes para el Ecosistema.

6.2. Metodología

Para llevar a cabo el Diagnostico del Ecosistema Emprendedor se propone emplear la herramienta y metodología, que es utilizada por el Programa Ciudades para Emprender de la Secretaria de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, con el objeto de generar información de calidad para la toma de decisiones.

Dicha herramienta ya fue aplicada en 50 ciudades argentinas no registrando ningún antecedente de postulación y/o realización en la provincia La Rioja; y servirá de base para identificar el grado de desarrollo del emprendedorismo local a nivel de ciudad capital y provincia, con información más calificada.

La metodología, propone una serie de encuestas, entrevistas y un cuestionario estructurado de preguntas cerradas dirigidas a los actores clave del ecosistema local que puedan informar calificadamente sobre condiciones culturales, sociales, económicas y políticas que afectan la creación y desarrollo de nuevas empresas, para obtener su percepción. (Ver Anexo I)

Ésto posibilita la construcción de un “Indicador” de las condiciones para emprender, sujeto a posterior análisis, denominado “Índice de Condiciones para el Emprendimiento en la Ciudad” (ICEC), según vimos al comienzo de éste trabajo. Se propone seguir las instrucciones, obteniendo el valor del índice por variables numéricas (en planillas de cálculo), con sus respectivas ponderaciones. El diseño y construcción del mismo, se basa en dos aspectos:

- El foco en los emprendimientos dinámicos. “Las empresas nuevas y jóvenes suelen ser consideradas como un motor importante del desarrollo económico por su capacidad de generación de empleo y por estar asociadas a la introducción de innovaciones, el cambio estructural, la competencia, la eficiencia y la diversificación de actividades” (Kantis, 2018, p.13), y
- La visión sistémica del emprendimiento.

El índice comprende un análisis de 8 dimensiones, 20 sub – dimensiones y más de 40 variables. En líneas generales, la Metodología de Diagnóstico nos permitirá considerar:

Dimensiones	Sub – Dimensiones
Capital Humano Emprendedor	Densidad del emprendimiento con potencial en la ciudad
Cultura	Valoración social del emprendimiento
	Actitudes hacia el emprendimiento
	Modelos de rol y su difusión
Sistema Educativo	Educación emprendedora en el nivel secundario
	Educación emprendedora en el nivel terciario / universitario
Espacio de Oportunidades	Dinamizadores locales
	Fuentes y canales de acceso a oportunidades
Financiamiento	Financiamiento bancario
	Financiamiento de inversores
	Financiamiento del gobierno
Capital Social	Condiciones generales para el acceso al capital social
	Redes locales para el emprendimiento
	Apertura y puentes con otros ecosistemas
	Relaciones y articulación entre actores del ecosistema
Apoyo Institucional	Tejido institucional
	Vinculación extra-local
Políticas y Regulaciones Locales	El emprendimiento en la agenda municipal
	Normas y regulaciones locales
	Iniciativas y progresos locales

Respecto del diagnóstico de las instituciones de apoyo a emprendedores el método consiste en evaluar su potencial evolución de acuerdo al grado de desarrollo del ecosistema, su evolución en el tiempo, el perfil y nivel de sus recursos humanos y su modelo de funcionamiento. En éste último punto, se pretende utilizar la herramienta de “Canvas” (Osterwalder y Pigneur) y “Lean Canvas” (Mashyura) adaptadas a la realidad de dichas instituciones.

VII. IMPACTO ESPERADO

Con el objeto de dar solución al problema planteado, cumplimentar los objetivos propuestos, y desarrollar las acciones y actividades propuestas, con la implementación del Proyecto se espera alcanzar los siguientes resultados:

- ✓ Políticas Públicas y acciones concretas para el Desarrollo Emprendedor Local y el Fomento de la Cultura Emprendedora en la provincia de La Rioja, por parte del Estado.
- ✓ Valoración social del emprendimiento y conciencia colectiva de la importancia del emprendedorismo para el desarrollo económico local por parte la comunidad en general.
- ✓ Reconocimiento de la sociedad hacia los emprendedores y empresarios locales, modelos de rol y figuras inspiradoras.
- ✓ Actitud positiva social hacia el riesgo de emprender un negocio.
- ✓ Incremento en la difusión de la temática por parte de los medios de comunicación.
- ✓ Instalación de una importante y novedosa diversidad de Eventos de Sensibilización y actividades de difusión.
- ✓ Surgimiento de nuevos emprendedores, emprendimientos y nuevas empresas jóvenes.
- ✓ Identificación del potencial de La Rioja como “Ciudad para Emprender”.
- ✓ Nacimiento de un modelo de gestión colaborativa, susceptible de ser aplicado en toda la Provincia.-

VIII. RECURSOS NECESARIOS

Actividad N°	1
Responsable	Director del Equipo de Gestión
Recursos Humanos	Director INITRAFE
Recursos Tecnológicos	Notebook e Impresora personal.
Recursos Económicos	N/A
Recursos Materiales	Proyecto. Bibliografía, publicaciones y fuentes de información consultadas. Documentación, datos y herramientas utilizadas. Actividades presentadas. Marco teórico y conceptual.

Actividad N°	2
Responsable	Director del Equipo de Gestión
Recursos Humanos	Equipo de Gestión
Recursos Tecnológicos	Notebook y puntero personal. Proyector Initrafe
Recursos Económicos	Desayuno de trabajo (afectados a presupuesto)
Recursos Materiales	Copias del Proyecto y antecedentes

Actividad N°	3
Responsable	Director del Equipo de Gestión / Equipo de Prensa y Difusión
Recursos Humanos	Equipo de Gestión
Recursos Tecnológicos	Notebook y puntero personal. Proyector Initrafe
Recursos Económicos	Gastos de representación, recepción y/o traslados (afectados a presupuesto)
Recursos Materiales	Carpetas institucionales y documentación inherente al Proyecto. "Merchandising" promocionales propios del Proyecto.

Actividad N°	4
Responsable	Director del Equipo de Gestión
Recursos Humanos	Equipo de Gestión
Recursos Tecnológicos	Computadoras y conectividad wifi. Software de comunicación en red.
Recursos Económicos	Logística (afectado a presupuesto)
Recursos Materiales	Equipamiento e instalaciones de trabajo.

Actividad N°	5
Responsable	Director del Equipo de Gestión
Recursos Humanos	Equipo de Gestión
Recursos Tecnológicos	Computadoras y programas para la sistematización de los datos obtenidos vía relevamiento de los actores del ecosistema local
Recursos Económicos	Logística (afectado a presupuesto)
Recursos Materiales	Carpetas institucionales y copias de encuestas

Actividad N°	6
Responsable	Titular de Cátedra de Formación de Emprendedores
Recursos Humanos	Cuerpo docente y personal administrativo UNLaR
Recursos Tecnológicos	Equipamiento de exposición
Recursos Económicos	Gastos de traslado y otros (según presupuesto)
Recursos Materiales	Carpeta presentación de Proyecto y Agenda / Fundamentos de necesidad y efectos positivos como actividad de extensión universitaria. El inicio del trámite administrativo se prevé por expediente en Mesa de Entradas UNLaR.

Actividad N°	7
Responsable	Director Initrafe – Directora Instituto de Análisis de Políticas Públicas
Recursos Humanos	Equipos de Gestión de ambos Institutos
Recursos Tecnológicos	Equipamiento informático y de soporte
Recursos Económicos	Gastos para desayunos de trabajo (afectados a presupuesto)
Recursos Materiales	Carpetas de trabajo

Actividad N°	8
Responsable	Director Equipo de Gestión – Rector UNLaR
Recursos Humanos	Equipos Técnicos y de Gestión de ambas Instituciones firmantes. Actividad conjunta de asesores y referentes legales. Protocolo.
Recursos Tecnológicos	Notebook; Proyector; Puntero
Recursos Económicos	Gastos varios recepción de autoridades, Equipos Técnicos y público en general (acto celebración de acuerdo, a cargo de Incubadora de UNLaR) / Regulación de Honorarios profesionales generales y Gastos varios Eventos de Sensibilización según pautas de trabajo (a cargo de ambas Instituciones)
Recursos Materiales	Disposición de Sala de Situación / Anfiteatros UNLaR

Actividad N°	9
Responsable	Rector de la Universidad Nacional de La Rioja
Recursos Humanos	Equipo de Gestión del Proyecto. (De apoyo en la presentación formal)
Recursos Tecnológicos	Notebook / Proyector / Puntero PPT
Recursos Económicos	Gastos varios para soporte de materiales, folletos, agendas de trabajo y merchandising institucional, a cargo de Incubadora del Equipo de Gestión – UNLaR. (afectado a presupuesto)
Recursos Materiales	Carpetas institucionales y documentación inherente al Proyecto. Agendas de trabajo institucionales. Merchandising institucional propio del Proyecto

Actividad N°	10
Responsable	Director del Equipo de Gestión
Recursos Humanos	Equipo de Gestión + Prensa y Difusión
Recursos Tecnológicos	N/A – Solo PC y conectividad a internet
Recursos Económicos	N/A
Recursos Materiales	N/A

Actividad N°	11
Responsable	Director del Equipo de Gestión
Recursos Humanos	Integrantes de Equipos Técnicos de Instituciones involucradas e Incubadoras del medio; Actores locales; Formadores de Emprendedores de “Academia Argentina Emprende”; Personalidades destacadas vinculadas a la temática y Emprendedores locales destacados del medio y/o externos, convocados para promover la Cultura emprendedora como modelos de rol y/o transmisión de experiencias en el Camino Emprendedor.
Recursos Tecnológicos	Notebook / Proyector / Puntero PPT
Recursos Económicos	Gastos varios de organización y Honorarios según Convenios firmados entre Universidad y organizaciones involucradas. (afectado a presupuesto)
Recursos Materiales	Disposición de Sala de Situación y/o Anfiteatros UNLaR.

Actividad N°	12
Responsable	Director del Equipo de Gestión – Titular de Cátedra de Formación de Emprendedores
Recursos Humanos	Equipo de Gestión
Recursos Tecnológicos	Notebook / Proyector / Puntero PPT
Recursos Económicos	N/A
Recursos Materiales	Carpetas de trabajos - Artículos de promoción

Actividad N°	13
Responsable	Director del Equipo de Gestión.
Recursos Humanos	Referentes de Equipos de Prensa y Difusión para el Proyecto, del INITRAFE y UNLaR. Referentes y/o titulares de medios digitales, gráficos y/o audiovisuales externos
Recursos Tecnológicos	Acceso a medios digitales y audiovisuales; Notebook para central de información y recepción de “Inputs” de Difusión, por parte de todos los actores.
Recursos Económicos	Honorarios, gastos de traslado y cobertura de eventos, afectados a presupuesto o a Convenios firmados, según corresponda.
Recursos Materiales	Instrumentos y herramientas de trabajo digitales y audiovisuales.

IX. EVALUACIÓN

A los fines de evaluar el grado de alcance de los objetivos planteados, y contar con información útil para la toma de decisiones concretas en materia de ajustes y seguimientos necesarios (en razón del objetivo general planteado), el Proyecto prevé una estrategia de evaluación, retroalimentación y mejora continua para ejercer influencia sobre aquellas variables que son más susceptibles de ser alcanzadas por el mismo y su evolución, especialmente aquella dimensión que ocupa nuestro interés principal, relacionada con el fomento de la cultura emprendedora en la localidad de La Rioja.

En efecto, tal cual lo describe la Actividad N° 11 del Cronograma presentado, el Proyecto requiere para el cumplimiento de sus objetivos, “Reuniones de Trabajo y Evaluación de Estado de Situación y avances”, principalmente pensadas para el segundo semestre de ejecución activa de las acciones propuestas; esto tiene coherencia, dado que en ésta instancia ya se habrán dado inicio a las gestiones de peso contempladas para el primer semestre del presente Proyecto.

Reuniones de Trabajo y Evaluación

- Periodicidad: Semanal (4 encuentros mensuales). Se considera como opción, acordar la realización de solo 1 (un) encuentro mensual de evaluación, dado el cúmulo de actividades y tiempo disponible de los principales referentes. Además, se prevé 1 encuentro de cierre anual para el mes 12.
- Lugar: Sala principal de reuniones, sede Incubadora INITRAFE – Universidad Nacional de La Rioja.
- Integrantes: - Director del Equipo de Gestión
 - Equipo de Gestión INITRAFE
 - Referentes de equipos técnicos de UNLaR
 - Responsables de Actividades principales, según propuesta.

Asimismo, el Proyecto plantea evaluaciones “parciales” pensadas para la etapa de desarrollo y una evaluación “general”, una vez concluido el mismo, en su ejecución pensada para los 12 meses de 2020.

Las herramientas de Evaluación incluyen:

Seguimiento y Monitoreo

Recolección de información de ejecución relativa a:

- ✓ Registro de avances de la presentación del Proyecto realizada ante el Consejo Económico Social de La Rioja / Revisión de Informes emitidos por el cuerpo colegiado / Evaluación de funciones y/o tareas asignadas a distintos referentes de organizaciones y actores locales. Verificación de su cumplimiento. Solicitud de reportes de actividades de Fomento de la Cultura Emprendedora.
- ✓ Consultas sobre el estado y avances de postulaciones a Programas Nacionales. Asistencia en la documentación requerida y presentada / grado de avance en la implementación del plan de trabajo articulado propuesto / Solicitud de informes y presentaciones/exposiciones audiovisuales a responsables referentes del Ecosistema
- ✓ Análisis del cumplimiento de la Agenda Anual de la Cátedra de Formación de emprendedores de la UNLaR / Control y actualización de la base de datos y Registro de modelos y figuras inspiradoras locales – registro de actividades y asistencia de personas.
- ✓ Verificación del cumplimiento de Convenios Específicos de Colaboración y Cooperación institucional.
- ✓ Recopilación, registro y evaluación de “Encuestas de Opinión y Satisfacción” realizadas al público asistente, luego de cada Evento de Sensibilización, Curso, o Capacitación realizada. / Evaluación de la cantidad de asistentes a cada evento y preferencias reveladas.
- ✓ Análisis del incremento de demanda de información percibido del público en general y de actores que conforman el ecosistema emprendedor.
- ✓ Recopilación, registro y evaluación de notas de difusión de la temática y fomento de la Cultura Emprendedora por parte de medios de comunicación digital, gráfico y audio visual, relevante en la Ciudad. / Evaluación del impacto en Redes Sociales, repercusión en general y seguimiento de comentarios y publicaciones de los habitantes del territorio, respecto del movimiento emprendedor.

X. CRONOGRAMA

En éste apartado, se presenta el Cronograma de trabajo tentativo propuesto para el Año 2020 (12 meses), señalando las acciones y/o actividades principales a considerar, y el momento y/o plazo previsto de inicio, ejecución y duración de cada una de ellas.

Asimismo, y a los fines de una mejor comprensión, se enuncian los principales actores y sectores interesados:

- Director del Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores (INITRAFE - UNLaR)
- Rector de la Universidad Nacional de La Rioja (Miembro Titular del Consejo Económico y Social de la Provincia).
- Equipo de Cátedra “Formación de Emprendedores” (Profesor/a Titular y cuerpo docente) - UNLaR.
- Rectores de Universidades Públicas y Privadas de la provincia.
- Gobernador de la Provincia
- Ministros de Producción e Industria de la provincia
- Intendente, de la Municipalidad Ciudad Capital de La Rioja.
- Intendentes de Municipios del Interior provincial.
- Presidente de la Cámara Empresarial Riojana.
- Referente/s de Instituciones específicas de apoyo a Emprendedores y PyMEs de La Rioja (Incubadoras, Clubes de Emprendedores, Casa de la Producción)
- Referentes de Medios de Comunicación locales relevantes (Prensa universidad Nacional La Rioja – Radio UNLaR; UNLaR TV; etc. / Prensa Municipal – Radio Municipal; Municipal TV; etc. / Periodistas y medios de comunicación digitales y audiovisuales de difusión, externos.

Nº	Actividades	Año 2020 / Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Revisión final y recopilación de fuentes de información del Proyecto de Desarrollo Emprendedor Local y Fomento de la Cultura Emprendedora en La Rioja.	✓											
2	Presentación del Proyecto ante el Equipo de Gestión del Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores (INITRAFE – UNLaR)		✓										
3	Realización de Entrevistas previas y Reuniones de trabajo con “Actores principales del Ecosistema Emprendedor Local y Sectores interesados”, para la implementación y Comunicación efectiva del Proyecto. (Estrategia de organización operativa conjunta).			✓	✓								
4	Elaborar un Plan de Trabajo articulado con actores locales del Sector Público, Privado, y de la Sociedad Civil.				✓								
5	Realización de un Diagnóstico Profundo del Ecosistema Emprendedor Local con la participación de la mayor cantidad de actores de se integren al Proyecto. (Panel ampliado)					✓	✓						
6	Formalización de la Agenda Anual de Cátedra. Diseño e implementación del “Registro de Emprendedores Locales”; “Modelos de Rol - figuras inspiradoras locales” y “Mentores”						✓						
7	Elaborar un Documento borrador que sirva de base para el Diseño e Implementación de Políticas Públicas de Desarrollo Emprendedor y Fomento de la Cultura Emprendedora por parte del Estado.						✓	✓					

8	Establecer una Agenda de Fortalecimiento Institucional y Celebrar Convenios de Colaboración Específicos con Organizaciones del Ecosistema y Municipios de Capital e Interior.							✓	✓	✓			
9	Presentación Formal del Proyecto de Promoción del Desarrollo Emprendedor y Fomento de la Cultura Emprendedora, ante el Consejo Económico y Social de La Rioja.								✓	✓			
10	Promoción de todos los Programas Nacionales de Apoyo a la Actividad Emprendedora dirigidos a Instituciones del Ecosistema y Emprendedores; Asistencia para la Inscripción y soporte, ante la apertura de Convocatorias.			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	Realización de Charlas, Capacitaciones, Eventos de Sensibilización, y presentación de Modelos de Rol para el Fomento de la Cultura Emprendedora. Estrategias Varias. Reuniones de Trabajo y Evaluación de Estado de Situación y avances.			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Promoción del Emprendedorismo y Eventos en Colegios Secundarios Públicos y Privados. Recopilación de experiencias y Fundamentos para Diseño de Proyecto de implementación en Planes de Estudio			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Difusión Integral de todas las Acciones y Actividades en los Medios de Comunicación Locales relevantes para el Ecosistema.			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

XI. CONCLUSIÓN

Ante el acelerado avance de la globalización, los cambios de escenarios comerciales a nivel mundial, las nuevas tecnologías de comunicación e información, la revalorización del territorio como agente económico fundamental del desarrollo local, y la importancia de los emprendedores locales como generadores de empleo genuino, innovación y crecimiento económico, son cada vez más los gobiernos locales que apuestan por favorecer el desarrollo emprendedor y fomentar la cultura emprendedora en sus comunidades, articulando con los distintos actores que conforman el ecosistema emprendedor en el que interactúan.

Frente a éste contexto, La Rioja se ha mostrado indiferente en materia de políticas públicas de gestión por parte del Estado provincial, orientadas a favorecer el desarrollo emprendedor local y el fortalecimiento del sector privado de la economía, enfrentando (por el contrario) una problemática creciente que evidencia elevados índices de empleo público, escasa iniciativa privada e incipientes rasgos de una cultura emprendedora local favorable donde sus habitantes respalden y compartan los valores asociados a la iniciativa de emprender como punto de partida para una necesaria transformación de su situación económica.

La realidad del ecosistema emprendedor local, nos muestra claras deficiencias en materia de: capital humano emprendedor (pocos proyectos locales y/o empresas jóvenes con potencial, escasos de modelos de rol y eventos de sensibilización, cultura orientada a una valoración social incipiente del Emprendedorismo, insuficiencias en el sistema educativo asociado a la temática, y desinterés de los medios de comunicación); espacio de oportunidades (no se verifican grandes dinamizadores locales ni apoyo estatal en materia de promoción de canales de comercialización para oportunidades de negocios extra-locales reales, además de poca transferencia de conocimientos que puedan materializarse en nuevos productos o procesos por parte de instituciones afines); y en facilitadores para el desarrollo de emprendimientos (escasos de capital social para redes de contacto y articulación institucional, falta de financiamiento local, poca intervención del

Estado en programas, políticas y regulaciones de la actividad e insuficientes obras de infraestructura, entre otros).

Se evidencia así, una provincia que cuenta en la actualidad con condiciones poco favorables para emprender, pero con importantes oportunidades de mejora que justifican una intervención institucional con un decidido apoyo estatal.

A lo largo de éste trabajo, se ha puesto en valor la relación positiva entre la creación de nuevas empresas y el desarrollo de una provincia, región o país, y el concepto de Ecosistema Emprendedor como la plataforma de apoyo y la visión sistémica para hacer viable el proceso con el acompañamiento del Estado y la articulación con los actores clave involucrados en la temática.

En tal sentido, el caso de Silicon Valley se presentó como un claro ejemplo de construcción colectiva que permitió el surgimiento de un ecosistema exitoso, sostenido en una gran fluidez de relaciones entre un importantísimo número de actores que configuran un capital social y una cultura orientada al progreso, donde la visión institucional desde una universidad favoreció positivamente la intervención y los cambios necesarios para generar oportunidades, aprovechar los recursos del territorio y el capital humano emprendedor local.

Por último, insistimos en la importancia de sentar las bases de un proceso de intervención que sea el puntapié inicial frente a la realidad socio-económica que atraviesa la provincia, procurando instalar un serio debate social sobre su futuro económico, con eje en un proyecto de desarrollo emprendedor local y fomento de la cultura emprendedora, donde el Estado asuma con responsabilidad su rol protagónico dentro del ecosistema y estimule a sus habitantes a la construcción conjunta y progresiva de una sociedad emprendedora alejada de la dependencia del empleo público.

Con un nuevo Gobierno, quizás sea éste el momento de impulsar un cambio cultural y tecnológico que inserte a La Rioja nuevamente en el mercado nacional y mundial, potenciándola hacia el futuro, como una verdadera provincia de oportunidades.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Birch, D. G. (1979). The job generation process. MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- FOMIN-BID (2009). Guía de Emprendimientos Dinámicos. Capítulo 1, Páginas 8 a 16.
- Freire, A. (2015). Argentina emprendedora. Cómo innovar puede producir cambios reales y decisivos en el destino de un país. Buenos Aires: Aguilar.
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Presentation at the Institute of International and European Affairs.
- Kantis (2014). Entendiendo los ecosistemas desde una perspectiva evolutiva. Conferencia realizada en el marco del 4to Seminario-Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor de América Latina.
- Kantis, H. (2014), Evolución de ecosistemas en América Latina. Presentación de power point del 4to Seminario-Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor de América Latina. República Dominicana.
- Kantis, H. (2017) "Surgimiento y Desarrollo de Ecosistemas". Una mirada evolutiva sobre dos casos emblemáticos. Serie Briefs de Prodem, mimeo.
- Kantis, H. Federico, J. e Ibarra García, S. (2016). Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región.
- Kantis, H. y Federico, J. (2014). Dinámica empresarial y emprendimientos dinámicos: ¿Contribuyen al empleo y la productividad?: El caso argentino. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2004). Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Kantis, H., Federico, J. e Ibarra García, S. (2015). Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: América Latina en el nuevo escenario global. Asociación Civil Red Pymes Mercosur, Rafaela.
- Kantis, H., Federico, J. e Ibarra García, S. (2018). Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: Las Brechas Abiertas de América Latina. ¿Convergencia o Divergencia? Asociación Civil Red Pymes Mercosur.

- Kaplan, D. A. (2000). The Silicon boys: And their valley of dreams. Harper Collins.
- Llorens, J., Alburquerque, F. y Del Castillo, J. (2002). "Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina", Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington."
- Maillat, D. (1998). "Innovative milieux and new generations of regional policies", Entrepreneurship and Regional Development, vol. 10 (1): 1-16."
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Paris.
- Maurya, Ash, Running Lean, A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works, 2010."
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Published by John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2010."
- Ries, Eric, The Lean Startup. How today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, New York, 2011."
- Rojo, S. (2012). "Las empresas de rápido crecimiento en Argentina". Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social."
- "Shane, Scott; Locke, Edwin A.; y Collins, Christopher J., Entrepreneurial Motivation, Human Resource Management Review 13 (257-279), Elsevier Science Inc., 2003."
- Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón y E. Carrillo (Comp.), La nueva administración pública. Madrid: Alianza Universidad."

XIII. ANEXOS

ANEXO I

Programa Ciudades para Emprender

Cuestionario tipo sobre Condiciones para el Emprendimiento en la Ciudad

P.1	Expresa su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR. "En mi ciudad...	R:
	Escala: 1: Muy en desacuerdo; 2: Bastante en desacuerdo; 3: En desacuerdo; 4: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5: De acuerdo; 6: Bastante de acuerdo y 7: Muy de acuerdo – X: No sabe/No contesta	
P.1.1	... existen numerosos proyectos y nuevas empresas (con menos de 3 años) que tienen aspiración y potencial para crecer y convertirse en pymes"	
P.1.2	... existe una amplia base de empresas jóvenes (entre 3 y 15 años) que son pymes competitivas con aspiración y potencial para crecer"	

P.2	¿En qué medida, en su ciudad...	R:
	Escala: 1: Nula; 2: Muy baja, 3: Baja, 4: Media-baja; 5: Media-alta; 6: Alta; 7: Muy alta – X: No sabe/No contesta	
P.2.1	... los empresarios locales son reconocidos y valorados por la sociedad?	
P.2.2	... la gente acepta el riesgo y la incertidumbre como algo inevitable?	
P.2.3	... el fracaso se considera una fuente de aprendizaje y no es sancionado socialmente?	
P.2.4	... el éxito de un emprendedor o empresario causa admiración antes que envidia?	
P.2.5	... existen emprendedores y empresarios destacados que sirven como modelos de rol (figuras inspiradoras)?	
P.2.6	... los medios de comunicación locales relevantes difunden casos de emprendedores y empresas jóvenes exitosas y se interesan por el tema?	
P.2.7	... existen eventos de sensibilización y difusión de emprendedores locales?	

P.3	¿En qué medida, en su ciudad hay...	R:
	Escala: 1: Nula; 2: Muy baja, 3: Baja, 4: Media-baja; 5: Media-alta; 6: Alta; 7: Muy alta – X: No sabe/No contesta	
P.3.1	... establecimientos de nivel secundario que cuentan con cursos o actividades educativas que contribuyen al desarrollo de las capacidades emprendedoras de sus estudiantes?	
P.3.2	... institutos terciarios y universidades que cuentan con cursos o programas que contribuyen al desarrollo de las capacidades emprendedoras de sus estudiantes?	

P.4	¿En qué medida, en su ciudad y el área dentro de un radio de 100 km en ruta...	R:
	Escala: 1: Nula; 2: Muy baja, 3: Baja, 4: Media-baja; 5: Media-alta; 6: Alta; 7: Muy alta – X: No sabe/No contesta	
P.4.1	... el perfil del consumo de la población (por ej.: por su dinamismo, por su preferencia por la calidad vs. el precio, por su apertura a las novedades) genera oportunidades de valor negocio que pueden ser aprovechadas por los emprendedores y las empresas jóvenes locales?	
P.4.2	... las actividades económicas principales (las empresas y sus cadenas de valor) generan nuevas demandas que pueden ser aprovechadas por los emprendedores y	

	empresas jóvenes locales?	
P.4.3	... existen empresas de nuevos sectores de actividad que están generando demandas que pueden ser aprovechadas por los emprendedores y empresas jóvenes locales?	
P.4.4	... existen Instituciones y Centros de I+D (públicos y/o privados) que generan conocimientos valiosos para desarrollar nuevos productos innovadores que pueden ser oportunidades para los emprendedores y empresas jóvenes locales?	
P.4.5	... se realizan ferias o encuentros donde participan empresarios de otras provincias, regiones o países?	
P.4.6	... los emprendedores de la ciudad se encuentran con otros emprendedores o empresarios locales para conversar sobre negocios y/o conseguir apoyo y recursos?	
P.4.7	... existen proyectos y/o empresas nuevas y jóvenes con potencial de crecimiento basados en ideas o tendencias observadas en otras ciudades, regiones o países?	
P.4.8	... existen proyectos y/o empresas nuevas y jóvenes liderados por emprendedores que retornaron a la ciudad luego de estudiar/trabajar fuera (en otras provincias o fuera del país)?	

P.5	¿En qué medida en su ciudad y el área dentro de un radio de 100 km en ruta... Escala: 1: Nula; 2: Muy baja; 3: Baja; 4: Media-baja; 5: Media-alta; 6: Alta; 7: Muy alta – X: No sabe/No contesta	R:
P.5.1	... existen bancos que cuentan con líneas para financiar proyectos de emprendimiento y/o empresas jóvenes con potencial de crecimiento?	
P.5.2	... existen particulares (por ejemplo, empresarios, gente adinerada, productores agropecuarios) que invierten en proyectos de emprendimientos y/o empresas jóvenes con potencial de crecimiento?	
P.5.3	... existen programas públicos (locales o provinciales) que financian emprendimientos y/o empresas jóvenes con potencial de crecimiento?	

P.6	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el CAPITAL SOCIAL. "En mi ciudad... Escala: 1: Muy en desacuerdo; 2: Bastante en desacuerdo; 3: En desacuerdo; 4: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 5: De acuerdo; 6: Bastante de acuerdo; 7: Muy en desacuerdo – X: No sabe/No contesta	R:
P.6.1	...es común que la gente confíe en las personas que no forman parte de su círculo más cercano"	
P.6.2	... es común que las personas se reúnan y trabajen en conjunto para la solución de problemas de la comunidad local"	
P.6.3	... es común que las personas se relacionen entre sí sin importar los segmentos sociales a los que pertenecen"	

P.7	¿En qué medida, en su ciudad... Escala: 1: Nula; 2: Muy baja; 3: Baja; 4: Media-baja; 5: Media-alta; 6: Alta; 7: Muy alta – X: No sabe/No contesta	R:
P.7.1	... los emprendedores de la ciudad suelen encontrarse con otros emprendedores o con empresarios locales para conversar sobre negocios y/o conseguir apoyo y recursos?	
P.7.2	... es común que los emprendedores accedan a consejos e información de empresarios con experiencia, sin importar las diferencias sociales entre unos y otros?	
P.7.3	... existen espacios (por ejemplo, clubes y/o asociaciones) donde los emprendedores se reúnen asiduamente para conversar sobre sus negocios y proyectos	
P.7.4	... si alguien busca instalarse en la ciudad para crear una empresa puede relacionarse e integrarse fácilmente con la comunidad local?	
P.7.5	... los emprendedores locales salen proactivamente a relacionarse con emprendedores / empresarios de fuera de la ciudad/localidad para conversar sobre negocios, obtener apoyo y acceder a recursos?	
P.7.6	... los actores clave (instituciones, sector público, emprendedores) que pueden favorecer el desarrollo de los emprendimientos y empresas jóvenes conversan entre sí?	
P.7.7	... la confianza existente entre los actores clave (instituciones, sector público, emprendedores) ayuda a trabajar conjuntamente en favor de los emprendimientos y empresas jóvenes?	

P.8	¿En qué medida, en su ciudad...	R:
-----	--	----

	Escala: 1: Nula; 2: Muy baja, 3: Baja, 4: Media-baja; 5: Media-alta; 6: Alta; 7: Muy alta – X: No sabe/No contesta	
P.8.1	... existen instituciones que están apoyando a quienes quieren crear una nueva pyme con potencial de crecimiento?	
P.8.2	... existen instituciones que están apoyando a quienes quieren hacer crecer su pyme joven?	
P.8.3	... existen instituciones que vinculan a los emprendedores con instituciones de apoyo de fuera de la ciudad/región?	
P.8.4	... existen instituciones que vinculan a los emprendedores con inversores y fuentes de financiamiento de fuera de la ciudad/región?	
P.8.5	... existen instituciones que vinculan a los emprendedores con programas y políticas provinciales y nacionales?	

P.9	¿En qué medida estos apoyos contribuyen efectivamente a... Escala: 1: Nula; 2: Muy baja, 3: Baja, 4: Media-baja; 5: Media-alta; 6: Alta; 7: Muy alta – X: No sabe/No contesta	R:
P.9.1	... capacitar y entrenar a los emprendedores y empresarios jóvenes para el desarrollo de sus negocios?	
P.9.2	... acompañar y asistir a los emprendedores y empresarios jóvenes en el planteo y validación de sus modelos de negocios?	
P.9.3	... vincular a los emprendedores y empresarios jóvenes con programas públicos de apoyo (locales o nacionales)?	
P.9.4	... vincular a los emprendedores y empresarios jóvenes con fuentes de financiamiento privadas?	
P.9.5	... ayudar a que las empresas nuevas y jóvenes crezcan?	

P.10	¿En qué medida, en su ciudad... Escala: 1: Nula; 2: Muy baja, 3: Baja, 4: Media-baja; 5: Media-alta; 6: Alta; 7: Muy alta – X: No sabe/No contesta	R:
P.10.1	... el apoyo a los emprendedores con potencial y a las pymes jóvenes está presente en la agenda de políticas y acciones del municipio?	
P.10.2	... existe un referente en el municipio para el apoyo a los emprendedores con potencial y a las pymes jóvenes?	

P.11	En su ciudad, ¿cómo inciden sobre la actividad emprendedora y el crecimiento de pymes jóvenes... Escala: 1: muy desfavorablemente; 2: bastante desfavorablemente; 3: desfavorablemente; 4: ni favorable ni desfavorablemente; 5: favorablemente; 6: bastante y 7: muy favorablemente - X: No sabe/No contesta	R:
P.11.1	... las normas y regulaciones locales (tasas, trámites, habilitaciones) ?	

P.12	En su ciudad, ¿cómo inciden sobre la actividad emprendedora y el crecimiento de pymes jóvenes Escala: 1: muy desfavorablemente; 2: bastante desfavorablemente; 3: desfavorablemente; 4: ni favorable ni desfavorablemente; 5: favorablemente; 6: bastante y 7: muy favorablemente - X: No sabe/No contesta	R:
P.12.1	... el acceso y la calidad de los servicios de telecomunicaciones e internet?	
P.12.2	... el acceso y la calidad de los servicios de logística y transporte así como la infraestructura de rutas y caminos?	
P.12.3	... el acceso y la calidad de los servicios públicos (agua, electricidad, gas)?	

P.13	¿En su ciudad, que tan fácil es para las empresas jóvenes y proyectos de emprendimiento... Escala: 1: Muy difícil; 2: Bastante difícil, 3: Difícil, 4: Ni fácil, ni difícil; 5: Fácil; 6: Bastante fácil; 7: Muy fácil – X: No sabe/No contesta	R:
P.13.1	... conseguir recursos humanos de calidad?	
P.13.2	... retener recursos humanos de calidad?	

ANEXO II

Modelo de Convenio Específico.

De Cooperación Institucional y Asistencia Técnica para el Desarrollo Emprendedor Local y el Fomento de la Cultura Emprendedora en La Rioja.

Entre la Universidad Nacional de La Rioja, en adelante “UNLaR”, representada en este acto por el Sr. Rector _____, con domicilio en _____, por una parte, y por la otra _____ en adelante “_____” representado en este acto por el/la Sr./Sra. _____, con domicilio a los efectos legales en _____, de la Ciudad _____; denominadas conjuntamente “LAS PARTES”, acuerdan celebrar el presente “CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO EMPRENDEDOR LOCAL Y LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA RIOJA” que se registrá por las siguientes cláusulas:

CONSIDERACIONES PREVIAS:

I.- Que el Estatuto Universitario habilita a la Universidad Nacional de La Rioja a celebrar Convenios de Cooperación Institucional con diferentes Organismos e Instituciones públicas y/o privadas de la Provincia de La Rioja.

II.- Que dicho Instrumento, permite acordar el desarrollo de actividades de cooperación y colaboración mutua, asistencia técnica, académica, de intercambios, de extensión y culturales, ciclos de conferencias, debates, asesoramiento, capacitación, de integración conjunta, seminarios y encuentros académicos y/o científicos, tecnológicos y pedagógicos entre las partes, crear enlaces y equipos interdisciplinarios para el desarrollo y estudio de tareas competentes a los objetivos de las partes, realizar prácticas profesionales y toda otra actividad que pueda surgir conforme a la demanda y la necesidad de las partes, según objeto.-

III.- Que en razón del objeto precedentemente indicado se podrán celebrar Convenios

Específicos o Acuerdos Complementarios.

IV.- Que la Vinculación con el INTRAFE (INSTITUTO SUPERIOR DE INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA Y FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES), perteneciente a la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de La Rioja permitirá promover acciones tendientes a fortalecer relaciones de intercambio y jerarquizar las Instituciones para lograr posicionamiento de ambas como agentes dinámicos de la sociedad, en materia de promoción del Emprendedorismo y el Desarrollo de Emprendedores en la Provincia, aportando al Crecimiento Económico de la misma.

V.- Que, sobre la base de ello, las PARTES consideran oportuno suscribir el presente protocolo bajo la forma de: “CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO EMPRENDEDOR LOCAL Y EL FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA RIOJA”, promoviendo acciones tendientes a fortalecer relaciones de intercambio y al mismo tiempo jerarquizar ambas instituciones para lograr que se conviertan en agentes dinámicos de la sociedad.

CLAUSULAS:

PRIMERA: OBJETO.- El Objeto del presente Convenio es generar espacios de colaboración y cooperación recíproca que permita el fortalecimiento institucional y la coordinación de políticas e integración de acciones logrando con ello, instalar en la comunidad local, la valoración social del Emprendimiento; sensibilizar en el desarrollo de actitudes favorables para emprender por parte de todos los actores del ecosistema emprendedor; y potenciar culturalmente a nuestra provincia como una Ciudad para Emprender.

SEGUNDA: LAS PARTES acuerdan autoridad de aplicación y coordinación del presente convenio, al conformar una Comisión Ejecutiva cuyos referentes acordarán aspectos de funcionamiento, administración y ejecución, documentando los resultados de las reuniones, y/o disponiendo por actas las cuestiones de su incumbencia. La parte “ _____ ” propone a _____ representada en este acto por _____; y la UNLaR estará representada por el INTRAFE –

Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores – Incubadora UNLaR, a través de su Director, Cr. Carlos Roncoroni, Las que actuarán en forma conjunta o indistinta, en todas las tareas académicas, operativas y/o administrativas que correspondieran y de las que en forma específica surjan del presente instrumento.-----

TERCERA: Que el INITRAFE - UNLaR se compromete a:

- a. Capacitaciones para Emprendedores; asistencia técnica y académica para fortalecer las competencias necesarias en el desarrollo de emprendimientos y habilidades, destinadas a los emprendedores locales de toda la provincia, para que puedan generar un impacto positivo en su entorno como agentes de cambio en el desarrollo económico local.
- b. Charlas sobre el mundo emprendedor;
- c. Ciclos de conferencias; debates; seminarios;
- d. Encuentros académicos y/o científicos-tecnológicos y pedagógicos pertinentes;
- e. El apoyo mutuo en servicios de Incubación
- f. Acompañamiento a emprendedores en los procesos de estudio, gestación y sustentabilidad de proyectos, monitoreo y difusión de emprendimientos destacados.
- g. Eventos de Promoción del Desarrollo Emprendedor Local y Fomento de la Cultura Emprendedora, en La Rioja.
- h. Actividades de intercambio, extensión, culturales y de integración de ambas partes; para lo cual se contempla y estimula la creación de equipos de trabajo específicos de ser necesarios.

La enumeración precedente es meramente enunciativa y no limita otras acciones que las partes entiendan de interés mutuo.-----

CUARTA: Las actividades a las que dará lugar este Convenio Específico, serán instrumentadas a través de Actas Complementarias numeradas y correlativas, las que serán suscriptas en acuerdo de la COMISIÓN EJECUTORA, en las que se establecerán los detalles de su realización, debiendo establecer que las mismos se ajustarán al presupuesto que de común acuerdo determinen las partes por escrito antes del inicio de cada tarea o actividad. ----

QUINTA: La suscripción del presente Acuerdo no significa un obstáculo para que las partes puedan concretar convenios similares con otras instituciones o entidades interesadas en fines análogos.-----

SEXTA: “LAS PARTES”, observarán en sus relaciones el mayor espíritu de colaboración, teniendo en cuenta que la finalidad de este convenio tiende a beneficiar el desarrollo de sus actividades, por lo que la labor por realizar deberá ser un ejemplo de buena voluntad y coordinación de esfuerzos.-----

SEPTIMA: El presente CONVENIO ESPECIFICO tendrá una duración de dos (2) años a partir de la firma por las autoridades competentes de cada una de las partes, y se considerará automáticamente prorrogado por sólo otro período igual si antes de su vencimiento ninguna declara su voluntad en contrario. Sin embargo, cualquiera de las partes podrá denunciar éste Convenio, aún sin expresión de causa, mediante comunicación escrita a la otra con Treinta (30) días de anticipación, sin que esta decisión genere derecho a reclamar indemnización de ninguna especie y sin que ello afecte la vigencia de los ACUERDOS que se encuentren en ejecución y tengan asegurado su financiamiento. -----

OCTAVA: A todos los efectos legales las partes constituyen domicilio especial en los denunciados en el encabezamiento del presente y fijan la competencia del Fuero Federal con asiento en la Ciudad Capital de La Rioja, para dilucidar todos aquellos temas que previamente no hayan podido ser superados mediante la buena voluntad y predisposición de las autoridades de ambas partes.-----

En prueba de conformidad, se firman TRES (3) ejemplares, de igual tenor y a un mismo efecto, en la ciudad Capital de la Provincia de la Rioja a los... días del mes de... de 2.020.---

ANEXO III

Acerca del autor e Institución Impulsora Involucrada.

Carlos Roncoroni es Contador Público y Licenciado en Administración egresado de la Universidad Nacional de La Rioja. Es tesista de la Maestría en Dirección de Empresas - MBA, del Instituto de Ciencias de la Administración - ICDA, de la Universidad Católica de Córdoba; Diplomado en Gestión Pública del ICDA - UCC y Diplomado en Gestión del Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento, donde fue distinguido por su desempeño con Promedio Final de 10.00 (diez). Es Docente de la Cátedra de Formación de Emprendedores de la UNLaR y Formador de Emprendedores Certificado de Academia Argentina Emprende (AAE), perteneciente a la Secretaria de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. Actualmente se desempeña como Director General del Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores (INITRAFE) de la UNLaR, y es Responsable de su Incubadora de Empresas.

El Instituto Superior de Investigación, Transferencia y Formación de Emprendedores (INITRAFE), creado el 02 de septiembre de 2009, es una unidad dependiente de la Secretaria de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de La Rioja, cuya misión es “fomentar el espíritu emprendedor en la comunidad en general, promoviendo la implementación de ideas innovadoras para la instauración de negocios exitosos”.

Es una Institución especializada en el Apoyo a Emprendedores, relacionada con el entorno PYME y de reconocida trayectoria en tareas de promoción, consolidación, fomento y desarrollo del emprendedorismo, Start-ups y empresas con pocos años de vida en el mercado.

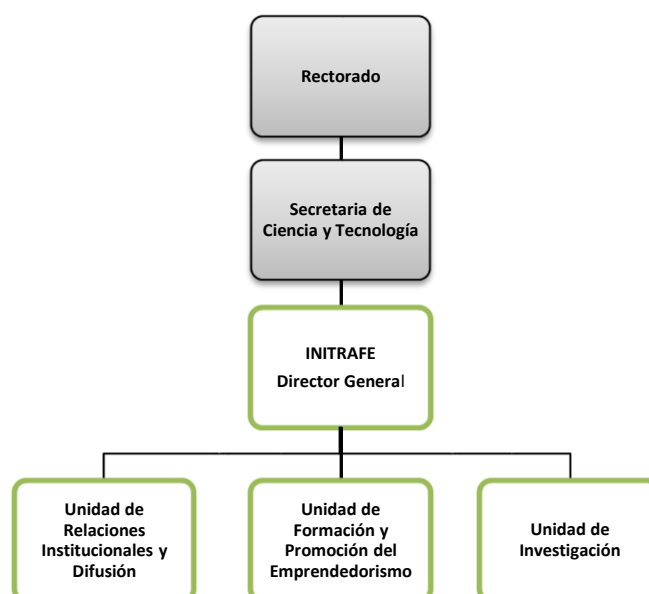
El INITRAFE, cuenta con un Equipo de Profesionales altamente capacitados, integrantes de la Red de Formadores de Academia Argentina Emprende dependiente de la Secretaria de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

Su Incubadora, integrante de la Red Nacional INCUBAR, es reconocida a nivel nacional como referente líder en la provincia de La Rioja en materia de

calidad brindada en asistencia técnica, y resultados obtenidos por la asistencia financiera lograda para emprendedores de la provincia, especialmente en Programas nacionales tales como Fondo Semilla y PAC Emprendedores (Programa de Apoyo a la Competitividad), entre otros. Sus objetivos son:

- ✓ Promover la iniciativa emprendedora y la creación de empresas con alto potencial de crecimiento.
- ✓ Capacitar a los estudiantes, egresados y comunidad en general incorporando actitud emprendedora y aptitud para enfrentar los desafíos crecientes de la globalización, el cambio tecnológico y los nuevos paradigmas en el mundo de los negocios.
- ✓ Formular, coordinar, gestionar y ejecutar proyectos de negocios y desarrollar el perfil emprendedor.
- ✓ Brindar servicios a la comunidad y transferir los resultados de la Capacitación, Propuestas, Proyectos e investigaciones realizadas a los sectores de la comunidad que puedan resultar beneficiarios.

Su estructura orgánica se conforma por un Director General (autor de la presente propuesta), una Unidad de Relaciones Institucionales y Difusión, una Unidad de Formación y Promoción del Emprendedorismo, y una Unidad de Investigación.



Ubicación del INITRAFE en el Organigrama
De la Universidad Nacional de La Rioja